

أثر حوكمة الموارد البشرية في الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية:
دراسة تطبيقية على القطاع الخاص

**The Impact of Human Resource Governance on Reducing
Manipulation of Administrative Decisions: An Applied Study in
the Private Sector**

إعداد: حنان بنت عبدالرحمن المطيري

إدارة الموارد البشرية

كلية الإدارة

جامعة ميدأوشن

الايمل: Hanan448@outlook.sa

الملخص:

الأهداف: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة الموارد البشرية على الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية في مؤسسات القطاع الخاص، وتحليل أهم أبعاد الحوكمة مثل المساءلة، الرقابة الداخلية، العدالة التنظيمية، تكافؤ الفرص، ووضوح السياسات والإجراءات، ودراسة العلاقة بين هذه الأبعاد ومستوى التلاعب بالقرارات الإدارية لتعزيز النزاهة والشفافية وجودة اتخاذ القرار داخل المؤسسات.

المنهجية: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في مؤسسات القطاع الخاص، وتم اختيار عينة بلغت (٢٢٠) موظفاً، وجمعت البيانات باستخدام استبانة وصفية لقياس أبعاد حوكمة الموارد البشرية ومستوى التلاعب بالقرارات الإدارية، وبعد استرجاع الاستبانات تم تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS). **النتائج:** أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية والحد من التلاعب بالقرارات الإدارية، حيث أسهمت أبعاد الحوكمة مثل المساءلة، الرقابة الداخلية، العدالة التنظيمية، ووضوح السياسات والإجراءات في تقليل مظاهر التلاعب وتعزيز الشفافية في اتخاذ القرارات. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، مما يشير إلى تجانس آراء الباحثين حول محاور الدراسة.

الخلاصة: توصلت الدراسة إلى أن حوكمة الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية، وأن تطبيق ممارسات فعالة في مجالات المساءلة والرقابة الداخلية والعدالة التنظيمية ووضوح السياسات والإجراءات يعزز الشفافية ويحسن جودة القرارات داخل المؤسسات، كما تؤكد الدراسة على أهمية استمرار تقييم وتحسين أنظمة الحوكمة داخل القطاع الخاص.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الموارد البشرية – التلاعب بالقرارات الإدارية – المساءلة – العدالة التنظيمية.

Abstract:

Objectives: This study aimed to examine the impact of human resource governance on reducing manipulation of administrative decisions in private sector organizations. It analyzed the key dimensions of governance, including accountability, internal control, organizational justice, equal opportunities, and clarity of policies and procedures, and investigated their relationship with the level of administrative decision manipulation to enhance integrity, transparency, and decision-making quality within organizations.

Methodology: The study adopted a descriptive-analytical approach. The study population consisted of employees in private sector organizations, with a sample of 220 individuals. Data were collected using a descriptive questionnaire measuring the dimensions of human resource governance and the level of manipulation in administrative decisions. The retrieved questionnaires were statistically analyzed using SPSS.

Results: The findings indicated a statistically significant relationship between human resource governance and the reduction of administrative decision manipulation. Governance dimensions such as accountability, internal control, organizational justice, and clarity of policies and procedures positively contributed to reducing manipulation and enhancing

transparency in decision-making. The results also showed no statistically significant differences in the responses of participants attributable to demographic variables (gender, age, educational qualification, years of experience), indicating the homogeneity of respondents' views regarding the study axes.

Conclusion: The study concluded that human resource governance plays a crucial role in mitigating manipulation of administrative decisions. Effective implementation of practices in accountability, internal control, organizational justice, and policy and procedure clarity enhances transparency and improves decision quality within organizations. The study also emphasizes the importance of continuous evaluation and improvement of governance systems in the private sector.

Keywords: Human resource governance – Administrative decision manipulation – Accountability – Organizational justice.

المقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الأسس الرئيسية التي تساعد في تحسين كفاءة الإدارة داخل المؤسسات، وخاصة في القطاع الخاص الذي يتميز بالتنافس الشديد وسرعة التغيرات. تستند هذه الإدارة على مجموعة من المبادئ والإجراءات التي تهدف إلى تنظيم كيفية اتخاذ القرارات، وضمان الوضوح، وتحديد المسؤوليات والأدوار بشكل دقيق. ومع التحديات المتزايدة في الإدارة، أصبح من المهم اعتماد أساليب إدارة فعالة للتقليل من الممارسات السيئة التي يمكن أن تؤدي إلى التلاعب في القرارات الإدارية، مما يساعد على استقرار المؤسسة وتحسين أدائها العام.

تتميز بيئة العمل في مؤسسات القطاع الخاص بالتغير المستمر والتحديات المتزايدة نتيجة المنافسة الشديدة وسرعة التحولات الاقتصادية والتنظيمية، مما يتطلب اعتماد أساليب إدارة فعالة لضمان استقرار المؤسسات وتحسين أدائها العام. وقد أصبح من الضروري تبني نظم إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تساعد في تنظيم العمليات الإدارية، وتوضيح المسؤوليات، وتحديد الأدوار بدقة، بما يقلل من الممارسات غير السليمة التي قد تؤدي إلى التلاعب في القرارات الإدارية، ويعزز النزاهة والشفافية داخل المؤسسات (مرسال، ٢٠٢٠).

وفي ظل هذه التحديات، تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً جوهرياً في تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والعدالة التنظيمية، حيث تساهم في وضع سياسات واضحة للتوظيف، تقييم الأداء، الترقيات، والمكافآت، مما يقلل من تدخلات الأفراد الشخصية أو المحاباة التي قد تؤثر على موضوعية القرار الإداري. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تطبق مبادئ الإدارة بشكل فعال تتمتع بمزيد من الانضباط الإداري وجودة أعلى في القرارات مقارنة بالمؤسسات التي لا تعتمد هذه الممارسات (النعمي، ٢٠٢٢).

وفي هذا السياق، تشمل إدارة الموارد البشرية عدة أبعاد أساسية مثل الشفافية في الإجراءات، المساءلة، العدالة التنظيمية، والرقابة الداخلية، حيث تعمل جميعها على تعزيز الثقة داخل المؤسسة وتقليل تضارب المصالح بين الأطراف المختلفة. كما أن وضوح السياسات والإجراءات يساهم في الحد من التلاعب والتحريف في اتخاذ القرارات، ويضمن الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية (الشيخ وآخرون، ٢٠٢٤).

وعلى الصعيد العملي، تساهم إدارة الموارد البشرية في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على المسؤولية والمساءلة، حيث يتم تحديد الأدوار بدقة وربط الأداء بالمحاسبة، مما يقلل من العشوائية في اتخاذ القرارات ويخلق بيئة عمل مستقرة تشجع على

الالتزام بالقوانين واللوائح، وتقليل فرص التأثير غير المشروع على القرارات الإدارية، وهو ما ينعكس إيجاباً على فعالية الأداء المؤسسي (سعاد، بونوة، ٢٠٢٢).

ورغم الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية، إلا أن بعض المؤسسات لا تزال تعاني من ضعف تطبيق أنظمة الرقابة والحوكمة الداخلية، مما قد يؤدي إلى بعض الممارسات غير الرسمية أو غير العادلة. ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة التي تهدف إلى استكشاف أثر إدارة الموارد البشرية على الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية، وقياس تأثير الأبعاد المختلفة مثل المساءلة، الرقابة الداخلية، العدالة التنظيمية، ووضوح السياسات والإجراءات في تعزيز الشفافية وتحسين جودة القرارات داخل مؤسسات القطاع الخاص.

مشكلة الدراسة:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه مؤسسات القطاع الخاص، أصبح من الضروري اتخاذ قرارات إدارية دقيقة وفعالة لضمان استقرار المؤسسة وتحسين أدائها. ومع ذلك، تواجه العديد من هذه المؤسسات مشكلات مرتبطة بوجود ممارسات غير منضبطة أو قابلة للتلاعب في القرارات الإدارية، مما قد يؤثر على النزاهة والشفافية في بيئة العمل. وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بتطبيق مفاهيم الحوكمة، فإن حوكمة الموارد البشرية لا تزال غير مطبقة بشكل متكامل في بعض المنظمات، مما يؤدي إلى ضعف الشفافية، تفاوت تطبيق العدالة التنظيمية، وغياب الوضوح في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات.

وتتضح هذه المشكلة من خلال الفجوة بين المبادئ النظرية لحوكمة الموارد البشرية والتطبيق الفعلي لها داخل بيئة العمل، حيث قد تغتقر بعض المؤسسات إلى أنظمة رقابية فعالة أو سياسات واضحة تحد من تضارب المصالح وتضمن الالتزام بالمعايير المهنية. كما أن ضعف أدوات المساءلة والرقابة الداخلية قد يتيح المجال أمام ممارسات فردية تؤثر على نزاهة القرارات الإدارية، مما يعيق تحقيق العدالة ويضعف مناخ العمل التنظيمي. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى دراسة أثر حوكمة الموارد البشرية في الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية، وتحليل الآليات التي تسهم في تعزيز الشفافية والانضباط الإداري داخل القطاع الخاص (النعمي، ٢٠٢٢).

سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر حوكمة الموارد البشرية في الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية في القطاع الخاص؟

أسئلة الدراسة:

ينبثق عن السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية، وهي:

١. ما مستوى تطبيق ممارسات حوكمة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص؟
٢. ما أثر الشفافية في إجراءات الموارد البشرية على الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية؟
٣. ما دور المساءلة والرقابة الداخلية في تعزيز نزاهة القرارات الإدارية؟
٤. ما أثر العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص على تقليل الانحراف في اتخاذ القرارات؟
٥. كيف تسهم وضوح السياسات والإجراءات في الحد من تضارب المصالح داخل المؤسسات؟

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في:

١. تحديد مستوى تطبيق ممارسات حوكمة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص.
٢. قياس أثر الشفافية في إجراءات الموارد البشرية على الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية.
٣. استكشاف دور المساءلة والرقابة الداخلية في تعزيز نزاهة القرارات الإدارية.

٤. تحليل أثر العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص على تقليل التلاعب في القرارات.
٥. تقييم دور وضوح السياسات والإجراءات في الحد من تضارب المصالح داخل المؤسسة.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

١. تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بحوكمة الموارد البشرية ودورها في الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية داخل مؤسسات القطاع الخاص.
٢. تساعد في توضيح الأبعاد المختلفة لحوكمة الموارد البشرية باعتبارها متغيراً مؤثراً في تعزيز النزاهة والشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية.
٣. تقدم إطاراً علمياً يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية التي تتناول موضوع الحوكمة الإدارية والرقابة على القرارات داخل المؤسسات.
٤. تسد فجوة بحثية في الربط بين ممارسات حوكمة الموارد البشرية وجودة وموضوعية القرارات الإدارية في بيئات العمل المختلفة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

١. تساعد نتائج الدراسة مؤسسات القطاع الخاص على تعزيز تطبيق ممارسات حوكمة الموارد البشرية كأداة فعالة للحد من التلاعب بالقرارات الإدارية وزيادة الشفافية.
٢. تساهم في توجيه صناع القرار ومديري الموارد البشرية نحو تصميم سياسات وإجراءات تنظيمية واضحة تقلل من تضارب المصالح وتعزز العدالة في اتخاذ القرار.
٣. تدعم القيادات الإدارية في تحسين ممارساتهم الرقابية والإدارية بما ينعكس إيجاباً على جودة القرارات واستقرار بيئة العمل، وتعزيز الثقة بين العاملين والإدارة.
٤. تساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز الالتزام بالمعايير المهنية والأخلاقية داخل المؤسسات.

المصطلحات المفاهيمية والإجرائية:

حوكمة الموارد البشرية:

المصطلح المفاهيمي: تعرف بأنها نظام متكامل يهدف إلى ضبط سلوكيات الأفراد داخل المنظمة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، من خلال وضع معايير واضحة تقلل من التحيز الشخصي وتعزز موضوعية القرارات (الرويلي، ٢٠٢٥).

تشير حوكمة الموارد البشرية إلى مجموعة من القواعد والسياسات والإجراءات التي تنظم إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة بما يضمن تحقيق مبادئ الشفافية والعدالة والمساءلة في جميع الممارسات الإدارية، مثل التوظيف، والتقييم، والترقية، والتحفيز (بن سعدة، بخوش، ٢٠٢١).

المصطلح الاجرائي: أنها تمثل إطاراً شاملاً يهدف إلى تحسين جودة إدارة الموارد البشرية من خلال ضمان العدالة والشفافية والالتزام، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء التنظيمي وتقليل احتمالية التلاعب بالقرارات الإدارية داخل المنظمة.

التلاعب بالقرارات الإدارية:

المصطلح المفاهيمي: يشير التلاعب بالقرارات الإدارية إلى قيام بعض الأفراد داخل المنظمة بالتأثير على عملية اتخاذ القرار بطرق غير موضوعية أو غير أخلاقية، بهدف تحقيق مصالح شخصية أو فئوية، بعيداً عن مصلحة المنظمة أو المعايير المهنية المعتمدة (المحمدي، الشناوي، ٢٠٢٤، ص ٥، ٦).

كما يعرف بأنه: انحراف في سلوك اتخاذ القرار الإداري، يتمثل في تحريف المعلومات، أو استغلال السلطة، أو استخدام النفوذ الشخصي لتوجيه القرارات بما يخدم أهدافاً غير رسمية، مما يؤدي إلى إضعاف كفاءة المنظمة (وهيية، ٢٠١٨، ٤، ٥).

المصطلح الاجرائي: أنه ظاهرة تنظيمية سلبية تؤثر بشكل مباشر على كفاءة الأداء المؤسسي، وتستدعي وجود أنظمة حوكمة فعالة للحد منها وتعزيز النزاهة في بيئة العمل.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود هذه الدراسة في مجموعة من الأبعاد التي تحدد نطاقها وتوجه نتائجها، وذلك على النحو الآتي:

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، حيث تم تطبيقها على العاملين في بيئات تنظيمية وإدارية داخل هذه المؤسسات.

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (٢٢٠) من القيادات الإدارية والعاملين في المستويات الإدارية المختلفة داخل مؤسسات القطاع الخاص، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع حوكمة الموارد البشرية وتأثيرها على القرارات الإدارية.

الحدود الزمانية: اقتصرَت الدراسة على الفترة الزمنية المقررة لإجراء الجانب الميداني، والتي تمتد من أكتوبر ٢٠٢٥ إلى فبراير ٢٠٢٦ م.

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على بحث أثر حوكمة الموارد البشرية في الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية في مؤسسات القطاع الخاص، من خلال أبعادها المختلفة مثل المساءلة، الرقابة الداخلية، العدالة التنظيمية، ووضوح السياسات والإجراءات، دون التطرق إلى متغيرات تنظيمية أو إدارية أخرى خارج نطاق الحوكمة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتناول المتغيرين الرئيسيين للبحث، وهما حوكمة الموارد البشرية والتلاعب بالقرارات الإدارية في مؤسسات القطاع الخاص، من خلال عرض إطار نظري متكامل يوضح طبيعة كل متغير وأهميته في تعزيز النزاهة والشفافية وتحسين جودة اتخاذ القرار داخل المؤسسات.

أولاً: حوكمة الموارد البشرية:

تعتبر حوكمة الموارد البشرية عنصراً أساسياً في تعزيز نزاهة وشفافية القرارات الإدارية داخل المؤسسات، إذ تساعد على تنظيم المسؤوليات وتحديد الصلاحيات بدقة، مما يقلل من فرص التلاعب ويضمن اتخاذ قرارات إدارية موضوعية وفعالة.

أهمية حوكمة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الأفكار الحديثة التي أصبحت لها أهميتها الكبيرة بسبب تعقيد بيئة العمل وزيادة الحاجة لتحقيق الشفافية والعدالة في ممارسات الموارد البشرية. تأتي أهميتها من دورها الأساسي في تنظيم عملية اتخاذ القرار، وتعزيز الرقابة، والتأكد من توافق ممارسات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. يمكن توضيح أهميتها كما يلي:

- تعزيز الشفافية في الممارسات الإدارية: تساعد إدارة الموارد البشرية في إرساء مبدأ الشفافية من خلال وضوح السياسات والإجراءات التي تتعلق بالتوظيف والترقية وتقييم الأداء والتحفيز. كلما كانت هذه العمليات مفهومة وموضوعة بشكل علني، قلّت فرص الغموض أو التحليلات الشخصية للقرارات، مما يزيد ثقة الموظفين بالإدارة ويحد من الشكوك حول عدالة القرارات (الرويلي، ٢٠٢٥).

- تحقيق العدالة التنظيمية: تسعى إدارة الموارد البشرية إلى ضمان تطبيق معايير متساوية وعادلة على جميع الموظفين دون أي تمييز، سواء في التوظيف أو الترقيات أو المكافآت. تساهم العدالة في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتقليل النزاعات الداخلية، وزيادة شعور الإنصاف بين العاملين، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام للمنظمة (بن سعدة، بخوش، ٢٠٢١).
 - الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية: من أبرز مهام إدارة الموارد البشرية هو تقليل فرص التلاعب أو التأثير غير المشروع على القرارات الإدارية عن طريق وضع ضوابط واضحة، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بدقة، وتفعيل آليات المراجعة والتدقيق. هذا يساعد في الحد من المحاباة واستغلال النفوذ ويضمن أن يتم اتخاذ القرارات بناء على معايير موضوعية (موسي، ٢٠٢٥).
 - تعزيز المساءلة والرقابة الداخلية: تقوم إدارة الموارد البشرية بإنشاء أنظمة للرقابة الفعالة التي تتابع تنفيذ السياسات والإجراءات، وتحدد المسؤوليات بوضوح، مما يسهل عملية مساءلة الأفراد عن قراراتهم وأعمالهم. كما تساعد هذه الرقابة في اكتشاف الأخطاء والانحرافات مبكراً واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة (الجبوري، الجرجري، ٢٠٢٤).
 - تحسين جودة اتخاذ القرارات: من خلال استخدام معايير واضحة وبيانات موضوعية، تعمل إدارة الموارد البشرية على اتخاذ قرارات أكثر دقة وموضوعية. القرارات المستندة إلى معلومات دقيقة ونظم تقييم عادلة تكون أكثر فعالية في تحقيق أهداف المنظمة مقارنة بالقرارات العشوائية أو الشخصية (الرويلي، ٢٠٢٥).
 - تعزيز الثقة والولاء التنظيمي: عندما يشعر الموظفون بأن المنظمة تعتمد على مبادئ الشفافية والعدالة في إدارة الموارد البشرية، يزداد مستوى الثقة في الإدارة العليا، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام والانتماء الوظيفي، وتقليل معدلات دوران العمل، وزيادة الاستقرار داخل المنظمة (موسي، ٢٠٢٥).
 - تحسين الأداء التنظيمي العام: تؤثر ممارسات الإدارة الجيدة بشكل مباشر على أداء المنظمة، حيث تؤدي إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية وزيادة الإنتاجية، وضمان توافق الجهود الفردية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مما يساهم في تحقيق نتائج أفضل على المدى الطويل (بن سعدة، بخوش، ٢٠٢١).
 - دعم الاستدامة المؤسسية: تساهم إدارة الموارد البشرية في إنشاء نظام إداري مستدام يعتمد على سياسات واضحة وإجراءات مستقرة تقلل من المخاطر الإدارية والتنظيمية، وتضمن استمرارية الأداء بكفاءة حتى في ظل التغيرات البيئية أو التحديات الخارجية (موسي، ٢٠٢٥).
 - الالتزام بالقوانين واللوائح: تعمل إدارة الموارد البشرية على ضمان التزام المنظمة بالقوانين والتشريعات ذات العلاقة بالعمل، سواء كانت محلية أو دولية، مما يقلل من المخاطر القانونية ويجنب المنظمة الوقوع في مخالفات قد تؤثر على سمعتها أو استقرارها (الجبوري، الجرجري، ٢٠٢٤).
- ومما سبق تمثل إدارة الموارد البشرية أساساً مهماً في تطوير بيئة عمل قائمة على النزاهة والشفافية والكفاءة، حيث تساهم في تنظيم السلوك التنظيمي، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية بما يخدم أهداف المنظمة على المدى القصير والطويل.
- أبعاد حوكمة الموارد البشرية:**
- تعد حوكمة الموارد البشرية إطاراً إدارياً متكاملًا يهدف إلى تنظيم وتوجيه ممارسات الموارد البشرية داخل المنظمة وفق مبادئ الشفافية، العدالة، والمساءلة، بما يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية في اتخاذ القرارات الإدارية، والحد من الانحرافات والسلوكيات غير الأخلاقية. وتستند حوكمة الموارد البشرية إلى مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تعمل بشكل متكامل لتعزيز النزاهة التنظيمية وتحقيق التوازن بين مصالح المنظمة والعاملين فيها، ويمكن توضيح هذه الأبعاد على النحو التالي:

أولاً: الشفافية في الإجراءات: تعتبر الشفافية من العناصر الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث تعني وضوح جميع الخطوات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتوفيرها للموظفين بشكل يسهل عليهم فهمها وتطبيقها. تشمل هذه الخطوات التوظيف، الترقيات، تقييم الأداء، وتحديد الرواتب والمكافآت (الجبوري، الجرجري، ٢٠٢٤).

تساعد الشفافية في تقليل الالتباس الذي قد يحيط بالقرارات الإدارية، مما يمنع سوء الفهم أو الشك في عدالتها. كما تعزز من خلق بيئة عمل تسودها الثقة، حيث يكون لدى الموظفين فهم واضح حول كيفية اتخاذ القرارات والمعايير التي يبنى عليها ذلك (الرويلي، ٢٠٢٥).

ومن جهة أخرى، تجعل الشفافية مراجعة القرارات وتقييمها ممكنة، مما يقلل من فرص الانحراف أو التلاعب، ويجعل جميع العمليات الإدارية تحت المراقبة والمساءلة. كما تعزز أيضاً من مشاركة الموظفين في النظام التنظيمي، حيث يشعرون بأنهم جزء من نظام عادل وشفاف .

ثانياً: المساءلة والرقابة الداخلية: تمثل المساءلة والرقابة الداخلية جزءاً أساسياً من تطبيق إدارة الموارد البشرية بشكل جيد، حيث تهدف إلى التأكد من التزام جميع الأشخاص داخل المؤسسة بالسياسات والإجراءات المعمول بها. تشمل المساءلة تحديد المسؤوليات والصلاحيات بدقة، بحيث يكون كل شخص مسؤولاً عن قراراته، أما الرقابة الداخلية، فتتضمن مجموعة من الآليات والإجراءات لمتابعة تنفيذ القرارات الإدارية، والتأكد من مطابقتها للمعايير المحددة. هذه الآليات تشمل التدقيق الداخلي، المراجعة الدورية، وإعداد تقارير رقابية (موسي، ٢٠٢٥).

ثالثاً: العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص: تشير العدالة التنظيمية إلى شعور الموظفين بأن المؤسسة تعاملهم بشكل عادل في جميع ممارساتها، بينما يعني تكافؤ الفرص إتاحة نفس الفرص للجميع دون تمييز. هذا الجانب يعتبر من أهم جوانب إدارة الموارد البشرية، نظراً لتأثيره المباشر على رضا الموظفين واستقرارهم في العمل، وتظهر العدالة التنظيمية في عدة مجالات، مثل عدالة التوظيف، حيث يتم اختيار الأشخاص بناءً على كفاءتهم، وعدالة الترقيات، حيث تعطى الفرص بناءً على الأداء، وعدالة التقييم، حيث يتم تقييم الموظفين وفق معايير موضوعية، ويساهم تحقيق هذا الجانب في تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة، ويقلل من النزاعات داخل المؤسسة، ويزيد من الالتزام والانتماء لدى الموظفين. كما يساعد في تحسين الأداء العام للمؤسسة، حيث يتم استثمار الموارد البشرية بشكل عادل وفعال (الجبوري، الجرجري، ٢٠٢٤).

رابعاً: وضوح السياسات والإجراءات، يعتبر وضوح السياسات والإجراءات شرطاً أساسياً لتطبيق إدارة الموارد البشرية بشكل فعال، حيث يعني وجود دليل واضح يحدد القواعد والخطوات التي تنظم عمل الموارد البشرية داخل المؤسسة، ويشمل ذلك السياسات المتعلقة بالتوظيف، الترقيات، التدريب، تقييم الأداء، والمكافآت، بحيث تكون هذه السياسات محددة بشكل دقيق وسهلة الفهم لكل الموظفين. ويساعد وضوح السياسات في تقليل الاجتهادات الشخصية، ومنع عدم الانسجام في تفسير القواعد، ما يقلل من احتمالية التلاعب بالقرارات (بن سعدة، بخوش، ٢٠٢١).

كما يساهم هذا الجانب في توحيد الممارسات الإدارية داخل المؤسسة، وضمان تطبيقها بشكل متنسق بين جميع الأقسام. يعتبر أيضاً مرجعاً مهماً لكل من الموظفين والإدارة عند اتخاذ القرارات، مما يعزز كفاءة العمل ويقلل من الأخطاء داخل المؤسسة.

ومما سبق تشكل هذه الجوانب الأربعة نظاماً متكاملًا لإدارة الموارد البشرية، حيث يعزز كل جانب الآخر في خلق بيئة عمل قائمة على الوضوح، العدالة، والانضباط. ويساهم التطبيق الجيد لهذه الجوانب في تقليل التلاعب في القرارات الإدارية، وزيادة كفاءة الأداء، وتحقيق الاستقرار في المنظمة، مما يساعد المنظمة في الوصول إلى أهدافها الاستراتيجية. استراتيجيات تنفيذ حوكمة الموارد البشرية:

تمثل استراتيجيات تنفيذ حوكمة الموارد البشرية الإطار العملي الذي يترجم المفاهيم والمبادئ النظرية للحوكمة إلى ممارسات واقعية داخل المنظمة. وتهدف هذه الاستراتيجيات إلى ضمان تطبيق مبادئ الشفافية والعدالة والمساءلة والالتزام

بشكل فعال، بما يحد من التلاعب بالقرارات الإدارية ويعزز كفاءة إدارة الموارد البشرية. ويمكن عرض أهم هذه الاستراتيجيات بتوسع على النحو التالي:

- تحسين نظم الرقابة الداخلية: تعتبر نظم الرقابة الداخلية من الأدوات الهامة لضمان تنفيذ إدارة الموارد البشرية بشكل جيد، حيث تساعد في متابعة الأعمال الإدارية مثل التوظيف والتقييم والترقية، والتأكد من الالتزام بالمبادئ والقواعد المعتمدة. تتضمن هذه النظم وجود لجان تدقيق وتقارير دورية ووسائل تدقيق داخلية تساعد في كشف أي أخطاء أو تصرفات غير قانونية. على سبيل المثال، يمكن تأسيس وحدات مستقلة لمراجعة قرارات الموارد البشرية والتأكد من أنها عادلة وواضحة (الرويلي، ٢٠٢٥).
 - تفعيل أنظمة تقييم أداء موضوعية: يعتبر تقييم الأداء أداة أساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يقوم بقياس أداء الموظفين بناء على معايير محددة مسبقاً. يساعد هذا النظام في تقليل التحيز الشخصي وضمان أن تكون القرارات المتعلقة بالمكافآت والترقيات مستندة إلى الأداء الحقيقي وليس إلى العلاقات الشخصية. كما يمكن استخدام مؤشرات أداء رئيسية لربط نتائج العمل بالأهداف التنظيمية بشكل مباشر (موسي، ٢٠٢٥).
 - استخدام نظم معلومات الموارد البشرية: يساعد استخدام التكنولوجيا في دعم إدارة الموارد البشرية من خلال توفير بيانات دقيقة ومحدثة عن الموظفين، مما يسهل اتخاذ قرارات عادلة وشفافة. تتيح هذه النظم تتبع عمليات التوظيف والتقييم والتدريب إلكترونياً، وتقليل التدخل البشري الذي قد يؤدي إلى التحيز أو التلاعب. كما تدعم في تحليل البيانات واتخاذ قرارات قائمة على الأدلة (بن سعدة، بخوش، ٢٠٢١).
 - تعزيز ثقافة النزاهة المؤسسية: تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة لنجاح إدارة الموارد البشرية، حيث يجب تعزيز قيم النزاهة والشفافية والمسؤولية بين جميع العاملين. يمكن تحقيق ذلك من خلال برامج التوعية والتدريب على الأخلاقيات والالتزام بوضع مدونات سلوك واضحة تحدد الأفعال المقبولة داخل المنظمة. تسهم هذه الثقافة في تقليل التصرفات غير الأخلاقية وتعزيز الالتزام بالقوانين والسياسات.
 - مراجعة وتحديث السياسات بشكل دوري: تتطلب إدارة الموارد البشرية متابعة مستمرة للسياسات والإجراءات وتحديثها لتتوافق مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. تساعد هذه المراجعات في ضمان توافق السياسات الحالية مع احتياجات المنظمة والتطورات القانونية والتكنولوجية، مما يعزز فعالية الإدارة ويقلل من فرص التلاعب في القرارات (الجبوري، الجرجري، ٢٠٢٤).
- تتكامل هذه الاستراتيجيات لتشكل منظومة متكاملة لتنفيذ حوكمة الموارد البشرية داخل المنظمة، حيث يؤدي تطبيقها بشكل منسق إلى تعزيز الشفافية، وتقليل التلاعب بالقرارات الإدارية، وتحسين جودة الأداء التنظيمي. كما أن نجاح هذه الاستراتيجيات يعتمد على التزام الإدارة العليا، وتوفير بنية تنظيمية داعمة، وثقافة مؤسسية تشجع على الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والحوكمة الرشيدة.

ثانياً: التلاعب بالقرارات الإدارية:

يعد التلاعب بالقرارات الإدارية من الظواهر التنظيمية السلبية التي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة وفعالية أداء المنظمات، حيث يعكس مدى انحراف عملية اتخاذ القرار عن الأسس الموضوعية والمعايير المهنية، نتيجة تدخل العوامل الشخصية أو المصالح الفردية.

أهمية الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية:

تعد مواجهة التلاعب بالقرارات الإدارية ضرورة استراتيجية لضمان كفاءة وفعالية المنظمات، ويمكن توضيح أهميتها

فيما يلي:

- تعزيز العدالة التنظيمية: يساعد تقليل التلاعب في ضمان اتخاذ القرارات بناء على معايير موضوعية ومنصفة، بعيداً عن التحيز أو الانحياز لشخص ما. عندما يشعر الموظفون بأن كل ما يتعلق بالتوظيف والترقية والتقييم والمكافآت يتم بطريقة عادلة، يزداد شعورهم بالعدل، مما يزيد من رضاهم عن وظائفهم ويقلل من شعورهم بالتمييز أو الظلم. بالإضافة إلى ذلك، تعد العدالة التنظيمية عنصراً مهماً في استقرار مكان العمل وتحقيق التوازن بين مصالح الأفراد والمنظمة (عيسي، محمد، ٢٠٢٢، ١١، ١٢).

- رفع مستوى الثقة في الإدارة: يساهم تقليل التلاعب في زيادة مصداقية الإدارة العليا لدى الموظفين، حيث تصبح القرارات أكثر شفافية وفهماً. هذه الثقة مهمة جداً لبناء علاقات عمل جيدة، لأن الموظفين يشعرون بأن الإدارة تتعامل معهم بشكل عادل وموضوعي، مما يعزز من التعاون والالتزام داخل المؤسسة. وعلى العكس من ذلك، فإن انتشار التلاعب يؤدي إلى تآكل الثقة، ويخلق أجواءً يسودها الشك وعدم الاستقرار (المحمدي، الشناوي، ٢٠٢٤، ص ١٤، ١٥).

- تحسين جودة القرارات الإدارية: عندما يقل التلاعب، تصبح القرارات مستندة إلى معلومات دقيقة ومعايير واضحة، مما يحسن من جودتها وفعاليتها. تساهم القرارات الموضوعية في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما تقلل من احتمالية حدوث أخطاء إدارية قد تكبد المؤسسة خسائر مادية أو معنوية (وهيبة، ٢٠١٨، ٧، ٨).

- رفع كفاءة الأداء التنظيمي: المساعدة في تقليل التلاعب تساعد في توجيه الموارد البشرية إلى الأماكن المناسبة بناء على الكفاءة والجدارة، مما يعزز من الإنتاجية في المؤسسة. اختيار الشخص المناسب للمنصب المناسب يحسن من جودة العمل، ويسرع في إنجاز المهام، ويقلل من الهدر في الوقت والموارد. كما يساعد ذلك في تحقيق التكامل بين أقسام المؤسسة المختلفة (العطرة، ٢٠٢١).

- تقليل النزاعات والصراعات التنظيمية: يعتبر التلاعب أحد الأسباب الرئيسية لنشوء النزاعات داخل المؤسسات، لأنه يجعل بعض الموظفين يشعرون بالتمييز أو الظلم. بالتالي، تقليل هذه الظاهرة يقلل من فرصة حدوث صراعات بين الأفراد أو بين الموظفين والإدارة، مما يساهم في خلق بيئة عمل أكثر استقراراً وتعاوناً، ويعزز روح الفريق (عيسي، محمد، ٢٠٢٢، ٥١، ٥٢).

تقليل التلاعب في القرارات الإدارية ليست مجرد خطوة رقابية، بل يعتبر وسيلة استراتيجية لتحسين بيئة العمل وزيادة جودة الإدارة داخل المنظمة. فهو يعزز العدالة والثقة، ويرفع كفاءة الأداء، ويساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يجعله عنصراً أساسياً في نجاح واستمرار المؤسسات في بيئة تنافسية تتغير باستمرار.

أبعاد التلاعب بالقرارات الإدارية:

يمكن تحليل التلاعب بالقرارات الإدارية من خلال مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تعكس أشكاله داخل المنظمة:

أ. التحيز والمحسوبية: يعتبر التحيز واحداً من أكثر الأمور وضوحاً في التلاعب، حيث يتم تفضيل بعض الأشخاص على الآخرين استناداً إلى علاقاتهم الشخصية أو انتماءاتهم، بدلاً من الاعتماد على مهاراتهم أو إنجازاتهم. يمكن رؤية ذلك بوضوح في اختيارات التوظيف والترقيات، مما يؤدي إلى تقليل العدالة داخل المؤسسة وتدني مستوى الكفاءة (شعبان، ٢٠١٩).

ب. تحريف المعلومات: هذا البعد يتعلق بتقديم معلومات غير صحيحة أو إخفاء بعض الحقائق أثناء اتخاذ القرارات، بهدف التأثير على النتائج. قد يحدث هذا الأمر في تقارير الأداء أو تقييم المشاريع، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة (العطرة، ٢٠٢١).

ج. استغلال السلطة الوظيفية: هذا يشير إلى استخدام القوة الإدارية لتحقيق فوائد شخصية، مثل فرض قرارات غير عادلة أو تجاوز الإجراءات المعمول بها. يعتبر هذا التصرف من أخطر أشكال التلاعب، إذ أنه من الصعب اكتشافه بسبب ضعف الرقابة (المحمدي، الشناوي، ٢٠٢٤، ص ١٦، ١٧).

د. غياب المعايير الموضوعية: يحدث التلاعب عندما لا توجد معايير واضحة وثابتة لاتخاذ القرارات، مما يتيح المجال للتفسيرات الشخصية والاجتهادات الفردية، ويزيد من احتمال الانحراف في اتخاذ القرارات (شعبان، ٢٠١٩).

هـ. ضعف الرقابة والمساءلة: يساعد غياب الرقابة الفعالة ووسائل المساءلة في انتشار التلاعب، حيث لا توجد جهات تشرف على أو تحاسب المتخذين للقرارات، مما يشجع على تكرار هذه السلوكيات (العطرة، ٢٠٢١).
استراتيجيات الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية:

مواجهة التلاعب في اتخاذ القرارات الإدارية تحتاج إلى استخدام مجموعة من الطرق المتكاملة التي تركز على زيادة الشفافية، ودعم العدالة، وتفعيل أنظمة الرقابة داخل المؤسسة. حوكمة الموارد البشرية تعتبر من أبرز هذه الطرق، حيث تساعد في وضع إطار واضح ينظم كافة الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية مثل التوظيف والترقية وتقييم الأداء، وفق معايير شفافة وقابلة للقياس. هذا يساعد في تقليص الاجتهادات الشخصية وتقليل تأثير العلاقات أو المصلحة الشخصية على القرارات الإدارية (شعبان، ٢٠١٩).

إن تعزيز أنظمة الرقابة الداخلية يمثل أحد الركائز الأساسية للحد من التلاعب، حيث تمكن هذه الأنظمة من متابعة القرارات الإدارية بشكل دائم، والتحقق من التزامها بالسياسات والإجراءات المعتمدة. كما تسهم عمليات التدقيق والمراجعة الدورية في اكتشاف أي انحرافات أو مما رسات غير قانونية مبكراً، مما يقلل من انتشارها ويعزز المساءلة داخل المؤسسة (المحمدي، الشناوي، ٢٠٢٤).

واعتماد معايير واضحة في اتخاذ القرارات يلعب دوراً حيوياً في تقليل التحيز، حيث يعتمد على مؤشرات أداء محددة وبيانات موثوقة لتقييم الموظفين واتخاذ القرارات الخاصة بهم. وهذا يعزز من جودة القرارات الإدارية ويضمن عدالتها، مما يعزز ثقة العاملين في الإدارة (العطرة، ٢٠٢١).

ولا يمكن تجاهل دور بناء ثقافة تنظيمية تركز على النزاهة والأخلاقيات المهنية، حيث تلعب هذه الثقافة دوراً في توجيه سلوك الأفراد نحو الالتزام بالقيم المؤسسية، وتقليل التصرفات غير الأخلاقية. ويتم ذلك من خلال برامج التدريب والتثقيف، ووضع مدونات سلوك واضحة تحدد المعايير المقبولة داخل المؤسسة، وإن تفعيل قنوات الشكاوى والمساءلة يعتبر وسيلة مهمة للكشف عن حالات التلاعب، حيث يتيح للموظفين الإبلاغ عن أي ممارسات غير عادلة أو مشبوهة في أجواء آمنة. ويساعد ذلك على تعزيز الرقابة الداخلية والتعامل مع الانحرافات بسرعة وفعالية، مما يسهم في إنشاء بيئة عمل عادلة وشفافية.

الدراسات السابقة:

من خلال هذا القسم، سوف نتناول فيه الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

الدراسات العربية:

دراسة الفراجي، عبد، شريف (٢٠٢٥). هدفت الدراسة إلى التعرف على دور حوكمة الموارد البشرية في تعزيز الريادة بكلية الإدارة والاقتصاد. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع عينة قصدية مكونة من ٦٠ فرداً. أظهرت النتائج إمكانية اعتماد الحوكمة كمدخل لتحقيق الريادة، مع تأثير واضح لأبعادها على الأداء المؤسسي، وأوصت الدراسة بالاهتمام بصوت العاملين والرؤية الاستراتيجية لتعزيز الريادة.

دراسة البدير، الفقيه، كمون (٢٠٢٤). هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة ودورها في التميز المؤسسي في شركة حلواني إخوان بالمملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة من ٣٠ موظفاً. أظهرت النتائج أن تطبيق الحوكمة يعزز التميز المؤسسي من خلال مشاركة العاملين، برامج التدريب، وضوابط الترقيات والمكافآت، مع تحسين الأداء الإداري والمالي والالتزام بالممارسات الأخلاقية.

دراسة عبد الرحمن (٢٠٢٣). هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والفساد الإداري في وزارة التنمية المحلية المصرية، من خلال عينة عشوائية مكونة من ٣٦٢ موظفاً. أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين حوكمة الموارد البشرية والحد من الفساد الإداري، وعدم وجود فروق ديموغرافية مؤثرة على اتجاهات العينة. أوصت الدراسة بتعظيم الاستفادة من تبني معايير ومبادئ الحوكمة لتعزيز النزاهة في الأداء الإداري.

دراسة أرباب (٢٠٢٣). هدفت الدراسة إلى التعرف على دور حوكمة الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة البشرية بجامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة على عينة مكونة من ١١٥ فرداً. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين أبعاد حوكمة الموارد البشرية والكفاءة البشرية، وأوصت الدراسة بإنشاء وحدة مختصة بالحوكمة وإشراك أعضاء هيئة التدريس في القرارات والتقييم والتدريب.

دراسة العجيل، داود، عمر (٢٠٢٢). هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق حوكمة الشركات على تحسين جودة المعلومات المحاسبية وترشيد القرارات في بورصة الأوراق المالية الكويتية. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، وركزت على دور مجلس الإدارة ولجان المراجعة والمراجعة الداخلية في دعم الحوكمة. أظهرت النتائج أن تطبيق الحوكمة يساهم في ضمان جودة المعلومات المالية وترشيد قرارات الاستثمار، وأوصت الدراسة بزيادة الوعي وتدريب العاملين على تطبيق آليات الحوكمة.

دراسة عبدالله، عناد (٢٠٢١). هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجية حوكمة الموارد البشرية للحد من الفساد الإداري، من خلال دراسة موظفي دائرة البطاقة الوطنية في أبو غريب/بغداد. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة قصدية مكونة من ٨٠ موظفاً، وخلصت النتائج إلى توافر بعض مبادئ الحوكمة وتأثيرها في الحد من الفساد الإداري، مع وجود فروقات في أثر المبادئ المختلفة. أوصت الدراسة بالاهتمام بالمبادئ الأخرى ذات الأثر المؤثر.

دراسة البلوشي (٢٠٢١). هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة الموارد البشرية وفق المواصفة العالمية ISO 30408 على الانسحاب النفسي من العمل، مع الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك، وذلك من خلال دراسة حالة شركة مسقط لتوزيع الكهرباء. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، وشملت مجتمع الدراسة البالغ ٤٩٧ موظفاً، مع توزيع أداة البحث إلكترونياً على جميع الأفراد. أظهرت النتائج وجود أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية على الانسحاب النفسي من العمل، كما أظهر الدعم التنظيمي المدرك دوره في تعديل العلاقة بين الحوكمة والسلوك السلبي. أوصت الدراسة بتهيئة بيئة عمل داعمة وتعزيز مشاركة العاملين وتفعيل آليات المساءلة الإدارية.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (٢٠٢١) Rujiman & Sinaga لـ بعنوان:

The Influence of Internal Control System, Individual Morality, and HR Competency on Fraud Prevention with Good Governance as an Intervening Variable: Study on OPD Deli Serdang Regency, North Sumatra

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر نظام الرقابة الداخلية، والأخلاق الفردية، وكفاءة الموارد البشرية في الحد من الاحتيال في الجهات الحكومية المحلية (OPD) في منطقة Deli Serdang بإندونيسيا. كما سعت إلى اختبار ما إذا كانت الحوكمة الرشيدة تقوم بدور متغير وسيط في العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية ومنع الاحتيال، وكذلك بين كفاءة الموارد البشرية ومنع الاحتيال. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من (١٥) مفردة. وأظهرت النتائج أن نظام الرقابة الداخلية له تأثير إيجابي ومعنوي على منع الاحتيال، كما تبين أن الأخلاق الفردية تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على الحد من الاحتيال. في المقابل، لم يكن لكفاءة الموارد البشرية تأثير معنوي واضح على منع الاحتيال، كما أظهرت النتائج أن الحوكمة الرشيدة قادرة على التوسط في العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية ومنع الاحتيال، في حين لم تثبت قدرتها على التوسط في العلاقة بين كفاءة الموارد البشرية ومنع الاحتيال.

دراسة Indarti et al. (2021). بعنوان :

Corporate governance structures and probability of financial distress: Evidence from Indonesia manufacturing companies.

تهدف هذه الدراسة إلى فحص أثر أربعة متغيرات، وهي: أعضاء مجلس الإدارة المستقلون، ولجان التدقيق، والملكية المؤسسية، والملكية الإدارية، باعتبارها مؤشرات على آليات حوكمة الشركات، على احتمالية التعثر المالي. وقد تم تطبيق الدراسة على الشركات الصناعية المدرجة في سوق الأوراق المالية الإندونيسية خلال الفترة (٢٠١٦-٢٠١٨). وتم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة القصدية، حيث بلغ عدد البيانات المستخدمة (٢٢٤) مشاهدة. كما تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام أسلوب الانحدار اللوجستي. وأظهرت النتائج أن أعضاء مجلس الإدارة المستقلين لديهم تأثير سلبي على التعثر المالي، في حين لم يظهر لكل من لجنة التدقيق، والملكية المؤسسية، والملكية الإدارية أي تأثير معنوي. ويشير ذلك إلى أن وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة يمثل آلية رقابية فعالة تساهم في الحد من احتمالية تعرض الشركات للتعثر المالي. كما أوضحت النتائج أن متغيري التحكم المستخدمين في الدراسة، وهما الرافعة المالية والربحية، قد أظهرتا نتائج متوافقة مع التوقعات، حيث تبين أن ارتفاع مستوى الرافعة المالية يزيد من احتمالية التعثر المالي، في حين أن ارتفاع مستوى الربحية يقلل من هذه الاحتمالية.

دراسة AJ De Bruyn J (٢٠٢٠) بعنوان:

Harnessing HR Governance in Effective Virtual Teams

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف آليات حوكمة الموارد البشرية من خلال دراسة حالة نوعية في صناعة البرمجيات في جنوب إفريقيا، مع التركيز على كيفية تطبيق ممارسات الحوكمة في إدارة الفرق الافتراضية. كما سعت إلى تحديد الأدوار التي تؤديها هذه الآليات في تحسين أداء الفرق العاملة عن بعد. واعتمدت الدراسة على عينة قصدية، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان إلكتروني، ثم تم تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج. وأظهرت النتائج أن الدور الهرمي التقليدي لكل من قائد الفريق ومدير الفريق يمكن أن يتم تقليله أو استبداله جزئياً باستخدام التقنيات والبرمجيات الحديثة، مما يعكس التحول نحو أنماط إدارة أكثر مرونة. وكما بينت النتائج أن إدارة العمليات غير المرنة قد تزيد من المخاطر المرتبطة بالتكنولوجيا، في حين أن الالتزام بالتشريعات والأنظمة يساهم في تعزيز خلق المعرفة داخل بيئة العمل.

دراسة Kaehler B. & Grundei J. (٢٠١٩) بعنوان:

HR Governance as a Part of the Corporate Governance Concept

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير تعريف متكامل ودقيق لحوكمة الموارد البشرية من خلال دمجها ضمن إطار حوكمة الشركات والإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية، بما يعكس دورها الاستراتيجي في تعزيز كفاءة التنظيم المؤسسي. واعتمدت الدراسة على عينة قصدية من مديري الموارد البشرية في عدد من المؤسسات، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان،

ومن ثم تحليلها للوصول إلى النتائج. وأظهرت نتائج الدراسة أن أفضل تعريف لحوكمة الموارد البشرية يتمثل في كونها إطاراً ينظم السلوك الداخلي والخارجي لإدارة الموارد البشرية، ويعزز قدرتها على ممارسة الرقابة الفعالة داخل الشركة ووحداتها التنظيمية. كما أكدت الدراسة أهمية دمج مبادئ الحوكمة في ممارسات الموارد البشرية بما يضمن تحقيق التوازن بين الرقابة والكفاءة.

دراسة. Sabreya Khanom Zuma (2018) بعنوان :

HR Governance for Sustainable Human Resource Development: Evidence from Private Sector of Bangladesh.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة الموارد البشرية في تنمية الموارد البشرية المستدامة في القطاع الخاص في بنغلاديش، مع التركيز على تحليل مدى استجابة منظمات القطاع الخاص لتطبيق ممارسات الحوكمة، ودورها في تعزيز استدامة الموارد البشرية. كما سعت الدراسة إلى تحديد العوامل المختلفة التي تؤثر في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية داخل هذه المؤسسات. واعتمدت الدراسة على منهج ميداني، حيث تم اختيار عينة شملت خمس صناعات تصنيفية وثلاثة قطاعات خدمية، وتم توزيع استبيان منظم على (٢٠٠) موظف من العاملين في هذه القطاعات. وتم استخدام عدد من الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات، من أبرزها برنامج (SPSS) و(Excel)، بالإضافة إلى اختبار تحليل التباين (ANOVA) لاختبار فرضيات الدراسة، وأظهرت النتائج أن بعض أبعاد حوكمة الموارد البشرية لها تأثير كبير وملحوظ على تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، في حين أن أبعاداً أخرى كان تأثيرها أقل أهمية. كما بينت النتائج أن تعزيز المساءلة لدى مختصي الموارد البشرية يساهم في دعم استدامة الموارد البشرية، ويعزز من كفاءة الأداء المؤسسي.

التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة التي تناولت أثر حوكمة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي والحد من المخاطر الإدارية والفساد، مثل دراسة الفراجي، عبد، شريف (٢٠٢٥)، ودراسة البدير، الفقيه، كمن (٢٠٢٤)، ودراسة عبد الرحمن (٢٠٢٣)، حيث ركزت جميعها على دور الحوكمة في تعزيز النزاهة والشفافية وتحسين جودة القرارات الإدارية. كما تشابهت الدراسات السابقة في استخدام أبعاد محددة للحوكمة مثل المساءلة، الكفاءة، الصوت المؤسسي، والرؤية الاستراتيجية، والتي تعتبر محورية لضمان التزام المؤسسات بالمعايير التنظيمية والمهنية.

كما تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث التأكيد على العلاقة الإيجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتقليل الممارسات الفردية غير المنضبطة، سواء في بيئات العمل الأكاديمية كما في دراسة أرباب (٢٠٢٣)، أو في القطاع الحكومي كما في دراسة عبد الرحمن (٢٠٢٣)، أو القطاع الخاص كما في دراسة البدير، الفقيه، كمن (2024).

أما من حيث الاختلاف، فتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تركيزها المباشر على تأثير حوكمة الموارد البشرية في الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية داخل مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، بينما ركزت الدراسات السابقة على تطبيقات الحوكمة في الجامعات، الشركات الصناعية، أو القطاع العام، بالإضافة إلى تناولها أحياناً جوانب أخرى مثل الريادة المؤسسية أو الانسحاب النفسي من العمل. كما تميزت الدراسة الحالية بالتركيز على الجمع بين الأبعاد النظرية والواقعية لتطبيق الحوكمة بشكل متكامل على قرارات الموارد البشرية، مع اعتماد عينة واسعة من القيادات الإدارية والعاملين بمستويات مختلفة، وهو ما يعزز شمولية النتائج وقابليتها للتطبيق في بيئات عمل متعددة.

ما تتميز به الدراسة الحالية:

تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على دمج حوكمة الموارد البشرية مع الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية بشكل تطبيقي داخل القطاع الخاص، مع تحليل الأبعاد الأساسية للحوكمة (الشفافية، العدالة، المساءلة، وضوح الصلاحيات والمسؤوليات) وتأثيرها على النزاهة والكفاءة المؤسسية. هذا يجعل الدراسة تضيف قيمة علمية وعملية جديدة، إذ توفر رؤية متكاملة لفهم العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، بما يساهم في تعزيز الانضباط الإداري والثقة بين العاملين والإدارة.

فروض الدراسة:

الفرض الرئيس: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية والحد من التلاعب بالقرارات الإدارية في مؤسسات القطاع الخاص.

منهجية الدراسة:

انطلقت هذه الدراسة من اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، نظرا لملاءمته لطبيعة الدراسات الإدارية والتنظيمية، حيث يتيح وصف الظواهر كما هي في الواقع، وتحليلها وتفسير العلاقات بين متغيراتها بطريقة علمية دقيقة. ويهدف هذا المنهج إلى تحديد مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية وقياس أثرها في الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية داخل مؤسسات القطاع الخاص. وقد تم توظيف هذا المنهج الجمع بين المعالجة الكمية للبيانات باستخدام الأساليب الإحصائية، والمعالجة التحليلية لتفسير النتائج وربطها بالإطار النظري.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وبشكل خاص القيادات الإدارية، والمشرفين، والموظفين المرتبطين مباشرة بعمليات اتخاذ القرار، نظرا لارتباطهم الوثيق بموضوع الدراسة وقدرتهم على تقييم مستوى تطبيق الحوكمة وممارسات التلاعب بالقرارات الإدارية.

أما عينة الدراسة، فقد تم اختيارها باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، لتشمل مختلف المستويات الوظيفية داخل المنظمات وضمان تمثيل مناسب لمجتمع الدراسة، وذلك لضمان تمثيل مناسب لمجتمع الدراسة.

وقد بلغ حجم العينة (٢٤٠) موظفاً، وهو حجم مناسب لإجراء التحليل الإحصائي وتحقيق أهداف الدراسة. كما تم توزيع الاستبانة إلكترونياً، وتم استرجاع عدد كافٍ من الاستجابات الصالحة للتحليل وكان عددها (٢٢٨)، حيث خضعت الاستبانة للفحص والاستبعاد في حال عدم اكتمالها وكان عدد المستبعد (٨)، ليتم اعتماد (٢٢٠) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرا لملاءمتها لطبيعة الدراسة وسهولة تطبيقها على عدد كبير من الأفراد. وقد صممت الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة.

تكونت الاستبانة من مجموعة من الأسئلة التي تقيس آراء واستجابات أفراد العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، بما يتيح تحليل العلاقة بين أبعاد حوكمة الموارد البشرية (مثل الشفافية، العدالة التنظيمية، المساءلة، ووضوح السياسات) ومستوى التلاعب في القرارات الإدارية.

وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً، حيث بلغ عدد الاستبانة الموزعة (٢٤٠)، وتم استرجاع عدد (٢٢٨)، وبعد مراجعة الاستجابات واستبعاد غير الصالح منها، تم اعتماد (٢٢٠) استبانة صالحة للتحليل، وهو ما يمثل نسبة استجابة مرتفعة تعزز من موثوقية نتائج الدراسة.

الجدول (١) : توزيع أداة الدراسة

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	الفاقد	مستبعد	المستلم النهائي
المجموع	٢٤٠	٢٢٨	١٢	٨	٢٢٠
النسبة المئوية	%١٠٠	%٩٥	%٥	%٣.٣	%٩١.٧

وينقسم الاستبيان الي قسمين رئيسيين:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة: ويتضمن هذا القسم مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية التي تساعد في وصف خصائص أفراد العينة، وتشمل: (الجنس - الفئة العمرية - المستوى التعليمي - سنوات الخبرة). ويهدف هذا الجزء إلى تحليل الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً لهذه الخصائص.

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

ويتناول هذا القسم قياس متغيرات الدراسة الرئيسية، وقد تم تقسيمه إلى خمسة محاور، على النحو التالي:

المحور الأول: مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية، ويتكون من (٥) عبارات.

المحور الثاني: الشفافية في الإجراءات، ويتكون من (٥) عبارات.

المحور الثالث: المساءلة والرقابة الداخلية، ويتكون من (٥) عبارات.

المحور الرابع: العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص، ويتكون من (٥) عبارات.

المحور الخامس: وضوح السياسات والإجراءات، ويتكون من (٥) عبارات.

المحور السادس: مستوى التلاعب بالقرارات الإدارية، ويتكون من (٥) عبارات.

أولاً: التكرارات لفئات العينة الديموغرافية:

تم افتراض أن هناك عدد (٤) من المتغيرات الديموغرافية تعتبر الأكثر ارتباطاً بمتغيرات الدراسة الحالية لدى منظمات الأعمال بالمملكة العربية السعودية، وهي على التوالي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). عينة الدراسة:

طبقاً لفئة للجنس:

جدول (٢): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	العبرة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٥٢	%٦٩,١
	انثي	٦٨	%٣٠,٩
	المجموع	٢٢٠	%١٠٠

يتبين من الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور، حيث بلغ عددهم (١٥٢) شخصاً بنسبة قدرها (%٦٩.١)، في حين بلغ عدد الإناث (٦٨) شخصاً بنسبة قدرها (%٣٠.٩)، مما يعكس تمثيلاً أكبر للذكور ضمن العينة.

جدول (٣) توزيع افراد العينة حسب السن

المتغير	العبرة	العدد	النسبة المئوية
العمر	(٣٠) سنة فاقل	١١٠	%٥٠
	من (٣١) الي (٣٥) سنة	٣٢	%١٤,٥
	من (٣٦) الي (٤٠) سنة	٥٠	%٢٢,٧
	من (٤١) فأكثر	٢٨	%١٢,٧
	المجموع	٢٢٠	%١٠٠

يبين من الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب العمر أن النسبة الأكبر من المشاركين تقع في فئة (٣٠ سنة فأقل) بنسبة (٥٠٪)، تليها فئة (٣٦-٤٠ سنة) بنسبة (٢٢.٧٪)، ثم فئة (٣١-٣٥ سنة) بنسبة (١٤.٥٪)، وأخيراً فئة (٤١ سنة فأكثر) بنسبة (١٢.٧٪). ويشير ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى فئة عمرية شابة، وهو ما قد يعكس مستوى وعي حديث بممارسات حوكمة الموارد البشرية داخل بيئة العمل. وباستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق بين الفئات العمرية، تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين هذه الفئات في جميع محاور الدراسة، حيث بلغت قيمة ($F = 2.226$, $Sig = 0.086$) في المحور الأول، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥). كما جاءت بقية القيم في المحاور الأخرى غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة الدلالة في المحور الثاني (٠.٦١٧)، والمحور الثالث (٠.١٣٤)، والمحور الرابع (٠.٩٢٤)، والمحور الخامس (٠.٧٢٣)، والمحور السادس (٠.٤٠٢)، وجميعها أكبر من (٠.٠٥)، وبناء على ذلك، يمكن الاستنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير العمر، مما يشير إلى أن إدراك مفاهيم حوكمة الموارد البشرية ومستوى التلاعب بالقرارات الإدارية لا يختلف باختلاف الفئات العمرية، وبالتالي يتم رفض الفرضية التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر.

جدول (٤) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	العبارة	العدد	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	بكالوريوس	٩٢	٤١,٨٪
	ماجستير	١١٨	٥٣,٦٪
	دكتوراه	١٠	٤,٥٪
	المجموع	٢٢٠	١٠٠٪

تبين من الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي أن النسبة الأكبر من المشاركين من حملة الماجستير بنسبة (٥٣.٦٪)، تليهم حملة البكالوريوس بنسبة (٤١.٨٪)، في حين جاءت نسبة حملة الدكتوراه منخفضة حيث بلغت (٤.٥٪). ويشير ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع، مما يعزز من موثوقية آرائهم وقدرتهم على تقييم ممارسات حوكمة الموارد البشرية داخل المنظمات. وباستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق بين أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع محاور الدراسة، حيث بلغت قيمة ($F = 0.440$), ($Sig = 0.645$) في المحور الأول، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥). كما جاءت بقية القيم غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة الدلالة في المحور الثاني (٠.٢٤٤)، والمحور الثالث (٠.٥٥٤) رغم اقترابها من مستوى الدلالة، إلا أنها لا تزال أكبر من (٠.٠٥)، والمحور الرابع (٠.٣٢٢)، والمحور الخامس (٠.٤٤٤)، والمحور السادس (٠.٩٦٩)، وبناء على ذلك، يمكن الاستنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، مما يشير إلى أن إدراك مفاهيم حوكمة الموارد البشرية ومستوى التلاعب بالقرارات الإدارية لا يختلف باختلاف المستوى التعليمي، وبالتالي يتم رفض الفرضية التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (٥) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

المتغير	العبارة	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	(٥) سنوات أو أقل	١٣٦	٦١,٨٪
	من (٥) إلى (١٠) سنوات	٣٣	١٥٪
	من (١٠) سنوات فأكثر	٥١	٢٣,٢٪
	المجموع	٢٢٠	١٠٠٪

تبين من الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة أن النسبة الأكبر من المشاركين تقع ضمن فئة (٥ سنوات أو أقل) بنسبة (٦١.٨٪)، تليها فئة (١٠ سنوات فأكثر) بنسبة (٢٣.٢٪)، ثم فئة (من ٥ إلى ١٠ سنوات) بنسبة (١٥٪). ويشير ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة من ذوي الخبرة المحدودة نسبياً، وهو ما قد يعكس توجهات حديثة في بيئة العمل تجاه مفاهيم حوكمة الموارد البشرية. وباستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق بين أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع محاور الدراسة، حيث بلغت قيمة $F = 1.629$ ، $Sig = 0.198$ في المحور الأول، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥). كما جاءت بقية القيم غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة الدلالة في المحور الثاني (٠.٣٥٨)، والمحور الثالث (٠.٠٨٣) رغم اقترابها من مستوى الدلالة، إلا أنها لا تزال أكبر من (٠.٠٥)، والمحور الرابع (٠.٧٢٦)، والمحور الخامس (٠.٤٥٣)، والمحور السادس (٠.510)، وبناء على ذلك، يمكن الاستنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، مما يشير إلى أن إدراك مفاهيم حوكمة الموارد البشرية ومستوى التلاعب بالقرارات الإدارية لا يختلف باختلاف سنوات الخبرة، وبالتالي يتم رفض الفرضية التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

أولاً: الصدق والثبات:

صدق فقرات أداة الدراسة:

- الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

تم عرض النسخة الأولية من الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجالات الإدارة والقيادة، حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات، ودقتها في قياس متغيرات الدراسة، ومدى ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه، وكفاية العبارات لتغطية أبعاد الدراسة.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة :

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وذلك من خلال حساب العلاقة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابع له. وقد تم تطبيق ذلك على عينة استطلاعية مكونة من عدد (٥٠) فرد من أفراد مجتمع الدراسة، وأظهرت النتائج وجود معاملات ارتباط دالة إحصائياً، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة مقبولة من الصدق الداخلي. ويبين الجدول الخاص بذلك نتائج معاملات الارتباط.

جدول رقم (٦): صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط
المحور الأول	١	٠,٧٩٨
	٢	٠,٨٧٤
	٣	٠,٣٨٣
	٤	٠,٨٧٤
	٥	٠,٣٧٥
المحور الثاني	١	٠,٩٢٣
	٢	٠,٩٧٠
	٣	٠,٩٧٠
	٤	٠,٨٩٩
	٥	٠,٩٢٠
المحور الثالث	١	٠,٨٨٤
	٢	٠,٩٣٩
	٣	٠,٩٣٩
	٤	٠,٨٨١
	٥	٠,٨٨٣
المحور الرابع	١	٠,٤٩٦
	٢	٠,٨١٦

٠,٨١٦	٣	المحور الخامس
٠,٧٧٢	٤	
٠,٥٢٩	٥	
٠,٩١٦	١	
٠,٩٣٥	٢	
٠,٩٣٥	٣	المحور السادس
٠,٩٣٥	٤	
٠,٩٤٢	٥	
٠,٦٧٥	١	
٠,٦٨٩	٢	
٠,٨٥٣	٣	
٠,٨٥٣	٤	
٠,٨١٠	٥	

يوضح جدول (٦) صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة، حيث يعكس تحليل معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور مدى تجانس العبارات وقوة ارتباطها بالبعد الذي تقيسه. بالنسبة للمحور الأول، تراوحت معاملات الارتباط بين ٠.٣٧٥ و ٠.٨٧٤، مما يدل على ارتباط جيد إلى متوسط بين العبارات والبعد الكلي. أما المحور الثاني، فقد سجل معاملات ارتباط مرتفعة بين ٠.٨٩٩ و ٠.٩٧٠، وهو ما يشير إلى اتساق داخلي قوي للعناصر ضمن هذا البعد. وفي المحور الثالث، جاءت معاملات الارتباط بين ٠.٨٨١ و ٠.٩٣٩، مما يعكس تجانس العبارات وارتباطها الوثيق بالبعد الكلي. بينما المحور الرابع أظهر معاملات ارتباط بين ٠.٤٩٦ و ٠.٨١٦، أي ضمن المستوى المقبول مع بعض التباين بين العبارات. وأخيراً، المحور الخامس سجل معاملات ارتباط عالية تتراوح بين ٠.٩١٦ و ٠.٩٤٢، ما يدل على مستوى مرتفع جداً من الاتساق الداخلي. بوجه عام، تؤكد النتائج أن جميع محاور الدراسة تتمتع بدرجة مناسبة من الصدق والاتساق، ما يجعل الاستبانة صالحة للاستخدام الميداني وتحليل الفرضيات.

ثبات الاستبانة: (Reliability)

للتحقق من ثبات أداة البحث تم استخدام معاملات ألفا كرونباخ من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية بلغت ٤٠ فرد من أفراد مجتمع الدراسة، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٧) معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

م	المحاور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
١	المحور الأول: مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية.	٥	٠,٧٧٢
٢	المحور الثاني: الشفافية في الإجراءات.	٥	٠,٨٣٢
٣	المحور الثالث: المساءلة والرقابة الداخلية.	٥	٠,٨٢٦
٤	المحور الرابع: العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص.	٥	٠,٧٧١
٥	المحور الخامس: وضوح السياسات والإجراءات.	٥	٠,٨٣١
٦	المحور السادس: التلاعب بالقرارات الإدارية.	٥	٠,٨٠٠

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

تشير نتائج جدول معاملات ألفا كرونباخ إلى درجة مناسبة من الثبات لمحاور الدراسة، حيث سجل المحور الأول المتعلق بمستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية معامل ثبات ٠.٧٧٢، مما يعكس اتساقاً جيداً بين عبارات هذا المحور. أما المحور الثاني الخاص بالشفافية في الإجراءات، فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ له ٠.٨٣٢، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الثبات. وبالنسبة للمحور الثالث المتعلق بالمساءلة والرقابة الداخلية، فقد سجل معامل ثبات ٠.٨٢٦، مما يدل على موثوقية عالية للعناصر المكونة له. فيما جاء المحور الرابع الخاص بالعدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص بمعامل ثبات ٠.٧٧١، ما يعكس اتساقاً داخلياً مناسباً. أما المحور الخامس المرتبط بوضوح السياسات والإجراءات فقد سجل معامل ثبات ٠.٨٣١، ما يؤكد ثباتاً عالياً بين عبارات المحور. وأخيراً، المحور السادس المتعلق بالتلاعب بالقرارات الإدارية سجل

معامل ثبات ٠.٨٠٠ ، مما يدل على درجة جيدة من الثبات. تعكس هذه القيم إجمالاً موثوقية أداة الدراسة وصلاحياتها للاستخدام الميداني والاعتماد على نتائجها في التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

ثانياً: الإحصاء الوصفية لمتغيرات الدراسة:

جدول (٨) : أوزان الإجابات حسب مقياس ليكرث الخماسي

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوي (درجة) الممارسة / الأهمية
من ١ إلى أقل من ١.٨٠	غير موافق بشدة	من ٢٠٪ إلى أقل من ٣٦٪	منخفضة جداً
من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠	غير موافق	من ٣٦٪ إلى ٥٢٪	منخفضة
من ٢.٦٠ إلى ٣.٤٠	محايد	من ٥٢٪ إلى ٦٨٪	متوسطة
من ٣.٤٠ إلى ٤.٢٠	موافق	من ٦٨٪ إلى ٨٤٪	مراعاة
من ٤.٢٠ إلى ٥	موافق بشدة	من ٨٤٪ إلى ١٠٠٪	مرتفعة جداً

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة تم الاعتماد على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى الأداة ككل، ومستوى العبارات وتم تحديد درجة الموافقة حسب الجدول المعتمد للدراسة.

أولاً: الإحصاء الوصفية:

المحور الأول: مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية:

للإجابة عن السؤال الأول للدراسة، والذي ينص على " ما مستوى تطبيق ممارسات حوكمة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص؟" تم استخدام بعض الإحصاءات الوصفية من الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على مستوى تدبير الوقت لدى الأفراد في حياتهم العلمية والعملية من وجهة نظر عينة الدراسة، وذلك كما هو موضح بالجدول (٩).

جدول (٩) مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية

م	العبارات	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الترتيب
١	تسهم حوكمة الموارد البشرية في تعزيز الشفافية في القرارات الإدارية داخل المنظمة.	٥	١٦	٣٣	٥٠	١١٦	٤.١٦	١.٠٧	٣
		٢.٣	٧.٣	١٥	٢٢.٧	٥٢.٧			
٢	تساهم حوكمة الموارد البشرية في ترسيخ مبادئ العدالة في معاملة الموظفين	١٣	١٦	٣١	٤٠	١٢٠	٤.٠٨	١.٢٢	٤
		٥.٩	٧.٣	١٤.١	١٨.٢	٥٤.٥			
٣	تدعم حوكمة الموارد البشرية تحسين كفاءة العمليات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية.	٣	٤	٣٣	٦٥	١١٥	٤.٢٩	٠.٨٨	١
		١.٤	١.٨	١٥	٢٩.٥	٥٢.٣			
٤	تساعد حوكمة الموارد البشرية في تنظيم الإجراءات الإدارية بشكل أكثر وضوحاً.	١٣	١٦	٣١	٤٠	١٢٠	٤.٠٨	١.٢٢	٤
		٥.٩	٧.٣	١٤.١	١٨.٢	٥٤.٥			
٥	تعزز حوكمة الموارد البشرية من موضوعية القرارات الإدارية داخل المنظمة.	٢	٦	٤٢	٥٢	١١٨	٤.٢٦	٠.٩٢	٢
		٩	٢.٧	١٩.١	٢٣.٦	٥٣.٦			

يوضح جدول رقم (٩) مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات ٤.١٩ بانحراف معياري ١.٠٦، مما يشير إلى درجة عالية من موافقة أفراد العينة على أثر حوكمة الموارد البشرية في تعزيز جودة القرارات الإدارية وضمان الشفافية والعدالة. وتصدرت العبارة "تدعم حوكمة الموارد البشرية تحسين كفاءة العمليات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية" المرتبة الأولى بمتوسط ٤.٢٩ وانحراف معياري ٠.٨٨، ما يعكس إدراك الأفراد لأهمية تحسين الكفاءة الإدارية كأحد أبرز أهداف الحوكمة. وجاءت العبارة "تعزز حوكمة الموارد البشرية من موضوعية القرارات الإدارية داخل المنظمة" في المرتبة الثانية بمتوسط ٤.٢٦، تلتها عبارة "تسهم حوكمة الموارد البشرية في

تعزيز الشفافية في القرارات الإدارية داخل المنظمة" بمتوسط ٤.١٦، مما يؤكد التقدير العالي لأهمية الشفافية والعدالة في العمليات التنظيمية. أما أدنى درجة الموافقة فكانت للعبارتين "تساهم حوكمة الموارد البشرية في ترسيخ مبادئ العدالة في معاملة الموظفين" و"تساعد حوكمة الموارد البشرية في تنظيم الإجراءات الإدارية بشكل أكثر وضوحاً" بمتوسط ٤.٠٨ لكل منهما، إلا أنها تبقى ضمن مستوى موافقة مرتفع. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة التي أكدت دور الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي والحد من السلوكيات السلبية، مثل دراسة المراسل (٢٠٢٠) التي بينت أثر حوكمة الموارد البشرية في إدارة المخاطر، ودراسة البلوشي (٢٠٢١) التي أظهرت أن تعزيز الحوكمة يقلل الانسحاب النفسي من العمل، وكذلك دراسة عبد الرحمن (٢٠٢٣) التي بينت العلاقة الإيجابية بين حوكمة الموارد البشرية والحد من الفساد الإداري. كما تدعم هذه النتائج استنتاجات دراسة البدير، الفقيه، كمو (٢٠٢٤) حول دور الحوكمة في التميز المؤسسي، ودراسة الفراجي، عبد، شريف (٢٠٢٥) حول أثر الحوكمة في تحقيق الريادة.

المحور الثاني: الشفافية في الإجراءات:

للإجابة عن السؤال الثاني للدراسة، والذي ينص علي "ما أثر الشفافية في إجراءات الموارد البشرية على الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية؟" تم استخدام بعض الإحصاءات الوصفية من الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف علي مستوى تدبير الوقت لدي الافراد في حياتهم العلمية والعملية من وجهة نظر عينة الدراسة، وذلك كما هو موضح بالجدول (١٠).

جدول (١٠) الشفافية في الإجراءات.

م	العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	لا	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الترتيب
١	تتيح الشفافية في الإجراءات وضوح القرارات الإدارية لجميع الموظفين.	٨	١٤	٣٥	٤٥	١١٨	٥٣.٦	٤.١٤	١.١٢	٣
		٣.٦	٦.٤	١٥.٩	٢٠.٥					
٢	تعزز الشفافية ثقة الموظفين في الإدارة العليا.	٨	١٢	٣٨	٥١	١١١	٥٠.٥	٤.١١	١.١٠	٤
		٣.٦	٥.٥	١٧.٣	٢٣.٢					
٣	تسهم الشفافية في تقليل الغموض المرتبط بالإجراءات التنظيمية.	٨	١٢	٣٨	٥١	١١١	٥٠.٥	٤.١١	١.١٠	٤
		٣.٦	٥.٥	١٧.٣	٢٣.٢					
٤	تمكن الشفافية الموظفين من فهم مبررات القرارات الإدارية.	٧	١١	٣٢	٤٨	١٢٢	٥٥.٥	٤.٢١	١.٠٧	١
		٣.٢	٥	١٤.٥	٢١.٨					
٥	تساعد الشفافية في تحسين جودة التواصل داخل المنظمة.	٨	١٢	٣١	٤٦	١٢٣	٥٥.٩	٤.٢٠	١.١٠	٢
		٣.٦	٥.٥	١٤.١	٢٠.٩					

يوضح جدول رقم (١٠) مستوى الشفافية في الإجراءات داخل منظمات عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات ٤.١٥ بانحراف معياري ١.١٠، مما يشير إلى درجة عالية من موافقة أفراد العينة على أهمية الشفافية في تعزيز وضوح القرارات الإدارية وبناء الثقة داخل المنظمة. وتصدرت العبارة "تمكن الشفافية الموظفين من فهم مبررات القرارات الإدارية" المرتبة الأولى بمتوسط ٤.٢١ وانحراف معياري ١.٠٧، مما يعكس إدراك الأفراد لأهمية الشفافية في تفسير القرارات وتعزيز فهم الموظفين للسياسات التنظيمية. وجاءت العبارة "تساعد الشفافية في تحسين جودة التواصل داخل المنظمة" في المرتبة الثانية بمتوسط ٤.٢٠، تلتها عبارة "تتيح الشفافية في الإجراءات وضوح القرارات الإدارية لجميع الموظفين" بمتوسط ٤.١٤، مما يؤكد التقدير العالي لورها في تعزيز وضوح الإجراءات التنظيمية. بينما سجلت أدنى متوسطات الموافقة كل من "تعزز الشفافية ثقة الموظفين في الإدارة العليا" و"تسهم الشفافية في تقليل الغموض المرتبط بالإجراءات التنظيمية" بمتوسط ٤.١١ لكل منهما، إلا أنها تبقى ضمن مستوى موافقة مرتفع.

وتتسق هذه النتائج مع الدراسات السابقة التي تناولت دور الحوكمة والشفافية في تحسين الأداء المؤسسي، مثل دراسة المراسل (٢٠٢٠) التي أظهرت أن تطبيق الحوكمة يعزز من الشفافية ويقلل المخاطر الإدارية، ودراسة البلوشي (٢٠٢١) التي أكدت أن تعزيز الشفافية يقلل من الانسحاب النفسي للموظفين. كما تدعم النتائج استنتاجات دراسة البدير، الفقيه، كمن (٢٠٢٤) حول أهمية الشفافية في تحقيق التميز المؤسسي، ودراسة الفراجي، عبد، شريف (٢٠٢٥) حول دور الشفافية في تعزيز الريادة داخل المنظمات.

المحور الثالث: المساءلة والرقابة الداخلية:

للإجابة عن السؤال الثالث للدراسة، والذي ينص علي "ما دور المساءلة والرقابة الداخلية في تعزيز نزاهة القرارات الإدارية؟" تم استخدام بعض الإحصاءات الوصفية من الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف علي مستوى تدبير الوقت لدي الافراد في حياتهم العلمية والعملية من وجهة نظر عينة الدراسة، وذلك كما هو موضح بالجدول (١١).

جدول (١١) المساءلة والرقابة الداخلية.

م	العبارات	لا اوافق بشدة	لا اوافق	لا	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الترتيب
١	تضمن المساءلة التزام المسؤولين بالسياسات والإجراءات المعتمدة.	١٢	١٢	١٢	٣٩	٥٤	١٠٣	٤.٠١	١.١٦	٣
		%	٥.٥	٥.٥	١٧.٧	٢٤.٥	٤٦.٨			
٢	تسهم الرقابة الداخلية في متابعة سير القرارات الإدارية بشكل مستمر.	٦	١١	١١	٢٨	٥٤	١٢١	٤.٢٤	١.٠٣	١
		%	٢.٧	٥	١٢.٧	٢٤.٥	٥٥			
٣	تساعد المساءلة في الحد من الانحرافات في اتخاذ القرارات.	٦	١١	١١	٢٨	٥٤	١٢١	٤.٢٤	١.٠٣	١
		%	٢.٧	٥	١٢.٧	٢٤.٥	٥٥			
٤	تكشف الرقابة الداخلية عن الأخطاء والمخالفات الإدارية.	٦	١٤	١٤	٣٨	٥٨	١٠٤	٤.٠٩	١.٠٦	٢
		%	٢.٧	٦.٤	١٧.٣	٢٦.٤	٤٧.٣			
٥	تعزز المساءلة تحمل المسؤولية لدى متخذي القرار.	١٨	١٤	١٤	٣٥	٤٦	١٠٧	٣.٩٥	١.٢٨	٤
		%	٨.٢	٦.٤	١٥.٩	٢٠.٩	٤٨.٦			

يوضح جدول رقم (١١) مستوى المساءلة والرقابة الداخلية في منظمات عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات ٤.١٠ بانحراف معياري حوالي ١.١٢، مما يعكس درجة عالية من موافقة أفراد العينة على أهمية المساءلة والرقابة الداخلية في تعزيز الالتزام بالسياسات والإجراءات وضمان جودة القرارات الإدارية. وتصدرت كل من العبارة "تسهم الرقابة الداخلية في متابعة سير القرارات الإدارية بشكل مستمر" و"تساعد المساءلة في الحد من الانحرافات في اتخاذ القرارات" المرتبة الأولى بمتوسط ٤.٢٤ وانحراف معياري ١.٠٣، مما يشير إلى تقدير المشاركين للدور الرقابي والمساءلة في تحسين الأداء الإداري والحد من المخالفات. وجاءت العبارة "تكشف الرقابة الداخلية عن الأخطاء والمخالفات الإدارية" في المرتبة الثانية بمتوسط ٤.٠٩، مما يعكس إدراك الأفراد لأهمية الرقابة الداخلية في كشف الأخطاء وتصحيحها. بينما سجلت العبارة "تعزز المساءلة تحمل المسؤولية لدى متخذي القرار" أدنى متوسط بمقدار ٣.٩٥، إلا أنها لا تزال ضمن مستوى موافقة مرتفع، ما يؤكد اعتراف المشاركين بدور المساءلة في تعزيز المسؤولية الإدارية. وتتوافق هذه النتائج مع الدراسات السابقة التي تناولت أثر الحوكمة على الرقابة والمساءلة، مثل دراسة عبد الرحمن (٢٠٢٣) التي أكدت أن تطبيق حوكمة الموارد البشرية يقلل من الفساد الإداري ويعزز الالتزام بالمسؤولية، ودراسة المراسل (٢٠٢٠) التي أشارت إلى دور الحوكمة في الحد من المخاطر المرتبطة بالقرارات الإدارية. كما تدعم نتائج دراسة البدير، الفقيه، كمن (٢٠٢٤) ودراسة الفراجي، عبد، شريف (٢٠٢٥) أهمية المساءلة والرقابة الداخلية كأحد أبعاد الحوكمة لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الريادة داخل المنظمات.

المحور الرابع: العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص:

للإجابة عن السؤال الرابع للدراسة، والذي ينص علي "أثر العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص على تقليل الانحراف في اتخاذ القرارات؟" تم استخدام بعض الإحصاءات الوصفية من الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف علي مستوى تدبير الوقت لدي الافراد في حياتهم العلمية والعملية من وجهة نظر عينة الدراسة، وذلك كما هو موضح بالجدول (١٢).

جدول (١٢) درجة العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص.

م	العبارات	لا اوافق بشدة	لا اوافق	لا	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الترتيب
١	تعزز العدالة التنظيمية شعور الموظفين بالإنصاف داخل المنظمة.	١٢	١٢	١٢	٤٣	٥٠	١٠٣	٤	١.١٧	٤
		%	٥.٥	٥.٥	١٩.٥	٢٢.٧	٤٦.٨			
٢	يساهم تكافؤ الفرص في الحد من التمييز بين الموظفين.	٩	٩	٩	٤٩	٣٨	١٢٤	٤.٢١	١.٠٥	٢
		%	٤.١	٤.١	٢٢.٣	١٧.٣	٥٦.٤			
٣	يؤدي تطبيق العدالة التنظيمية إلى رفع مستوى رضا الموظفين.	٩	٩	٩	٤٩	٣٨	١٢٤	٤.٢١	١.٠٥	٢
		%	٤.١	٤.١	٢٢.٣	١٧.٣	٥٦.٤			
٤	تعزز العدالة التنظيمية ثقة الموظفين بالإدارة.	٩	٩	٩	٤٠	٤٨	١٢٣	٤.٢٥	١.٠٢	١
		%	٤.١	٤.١	١٨.٢	٢١.٨	٥٥.٩			
٥	يسهم تكافؤ الفرص في دعم الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة.	٧	٧	٩	٣٠	٥٩	١١٥	٤.٢٠	١.٠٣	٣
		%	٣.٢	٤.١	١٣.٦	٢٦.٨	٥٢.٣			

يوضح جدول رقم (١٢) درجة العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص في منظمات عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات ٤.١٧ بانحراف معياري يقارب ١.٠٦، مما يشير إلى درجة عالية من موافقة أفراد العينة على أهمية تحقيق العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص في بيئة العمل. وتصدرت العبارة "تعزز العدالة التنظيمية ثقة الموظفين بالإدارة" المرتبة الأولى بمتوسط ٤.٢٥ وانحراف معياري ١.٠٢، مما يعكس إدراك المشاركين لأهمية العدالة في بناء الثقة بين الموظفين والإدارة. وجاءت عبارتا "يساهم تكافؤ الفرص في الحد من التمييز بين الموظفين" و"يؤدي تطبيق العدالة التنظيمية إلى رفع مستوى رضا الموظفين" في المرتبة الثانية بمتوسط ٤.٢١ لكل منهما، مما يدل على أهمية العدالة في تعزيز الرضا الوظيفي وتقليل التمييز. تلتها عبارة "يسهم تكافؤ الفرص في دعم الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة" بمتوسط ٤.٢٠، مما يشير إلى دور تكافؤ الفرص في تحقيق الاستقرار المهني. بينما جاءت العبارة "تعزز العدالة التنظيمية شعور الموظفين بالإنصاف داخل المنظمة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط ٤.٠٠، إلا أنها لا تزال ضمن مستوى موافقة مرتفع. وتتفق هذه النتائج مع الدراسات السابقة التي أكدت أهمية العدالة التنظيمية ضمن إطار حوكمة الموارد البشرية، مثل دراسة عبد الرحمن (٢٠٢٣) التي أوضحت دور الحوكمة في الحد من الفساد الإداري وتعزيز العدالة، ودراسة عبدالله، عناد (٢٠٢١) التي بينت تأثير حوكمة الموارد البشرية في الحد من الممارسات غير العادلة. كما تدعم نتائج دراسة أرباب (٢٠٢٣) ودراسة البدير، الفقيه، كمن (٢٠٢٤) التي أكدت أن تطبيق الحوكمة يعزز الثقة والرضا الوظيفي ويحقق بيئة عمل مستقرة قائمة على العدالة والشفافية.

المحور الخامس: وضوح السياسات والإجراءات:

للإجابة عن السؤال الخامس للدراسة، والذي ينص علي "كيف تسهم وضوح السياسات والإجراءات في الحد من تضارب المصالح داخل المؤسسات؟" تم استخدام بعض الإحصاءات الوصفية من الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف علي مستوى تدبير الوقت لدي الافراد في حياتهم العلمية والعملية من وجهة نظر عينة الدراسة، وذلك كما هو موضح بالجدول (١٣).

جدول (١٣) درجة وضوح السياسات والإجراءات.

م	العبارات	لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الترتيب
١	يسهم وضوح السياسات والإجراءات في تسهيل فهم المهام الوظيفية.	٣	١٤	٢٩	٥٦	١١٨	٤.٢٣	٠.٩٩	٢
		%	١.٤	٦.٤	١٣.٢	٥٣.٦			
٢	يؤدي وضوح السياسات إلى تقليل الأخطاء الإدارية.	٥	١١	٣٠	٥٤	١٢٠	٤.٢٤	١.٠١	١
		%	٢.٣	٥	١٣.٦	٢٤.٥	٥٤.٥		
٣	يساعد وضوح الإجراءات في توحيد أساليب العمل داخل المنظمة.	١٢	١٢	٢٧	٥٢	١١٧	٤.١٣	١.١٦	٣
		%	٥.٥	٥.٥	١٢.٣	٢٣.٦	٥٣.٢		
٤	يقلل وضوح السياسات من الاجتهادات الفردية في اتخاذ القرار.	٥	١١	٣٠	٥٤	١٢٠	٤.٢٤	١.٠١	١
		%	٢.٣	٥	١٣.٦	٢٤.٥	٥٤.٥		
٥	ساهم وضوح السياسات في رفع كفاءة الأداء التنظيمي	١٢	١٣	٢٧	٥١	١١٧	٤.١٢	١.١٧	٤
		%	٥.٥	٥.٩	١٢.٣	٢٣.٢	٥٣.٢		

يوضح جدول رقم (١٣) درجة وضوح السياسات والإجراءات في منظمات عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات ٤.١٩ بانحراف معياري يقارب ١.٠٧، مما يشير إلى درجة عالية من موافقة أفراد العينة على أهمية وضوح السياسات والإجراءات في تحسين الأداء الإداري وتقليل الأخطاء التنظيمية. وتصدرت عبارة "يؤدي وضوح السياسات إلى تقليل الأخطاء الإدارية" و"يقلل وضوح السياسات من الاجتهادات الفردية في اتخاذ القرار" المرتبة الأولى بمتوسط ٤.٢٤ وانحراف معياري ١.٠١ لكل منهما، مما يعكس إدراك المشاركين لأهمية وضوح السياسات في ضبط العمل الإداري وتقليل التباين في اتخاذ القرارات. وجاءت العبارة "يسهم وضوح السياسات والإجراءات في تسهيل فهم المهام الوظيفية" في المرتبة الثانية بمتوسط ٤.٢٣، مما يؤكد دور الوضوح في تحسين فهم الأدوار والمسؤوليات. تلتها عبارة "يساعد وضوح الإجراءات في توحيد أساليب العمل داخل المنظمة" بمتوسط ٤.١٣، بينما جاءت العبارة "ساهم وضوح السياسات في رفع كفاءة الأداء التنظيمي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط ٤.١٢، إلا أنها لا تزال ضمن مستوى موافقة مرتفع. وتتفق هذه النتائج مع الدراسات السابقة التي أكدت أهمية وضوح السياسات ضمن إطار حوكمة الموارد البشرية، مثل دراسة عبد الرحمن (٢٠٢٣) التي أشارت إلى أن وضوح الإجراءات يسهم في الحد من الفساد الإداري، ودراسة عبدالله، عناد (٢٠٢١) التي بينت دور الحوكمة في تقليل الممارسات غير المنظمة داخل المؤسسات. كما تدعم نتائج دراسة البدير، الفقيه، كمون (٢٠٢٤) ودراسة الفراجي، عبد، شريف (٢٠٢٥) التي أكدت أن وضوح السياسات والإجراءات يسهم في تحسين كفاءة الأداء وتعزيز جودة القرارات الإدارية داخل المنظمات.

ثانياً: الإحصاء الوصفية لأبعاد المتغير التابع (مستوى التلاعب بالقرارات الإدارية):

تم حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، المستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات المتغير، وذلك كما هو موضح بالجدول (١٤).

جدول (١٤) مستوى التلاعب بالقرارات الإدارية

م	العبارات	لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الترتيب
١	قد تتأثر القرارات الإدارية بعلاقات شخصية داخل المنظمة.	٧	١١	٣٦	٥٤	١١٢	٤.١٥	١.٠٦	٣
		%	٣.٢	٥	١٦.٤	٢٤.٥	٥٠.٩		
٢		٨	١١	٣٥	٥٣	١١٣	٤.١٤	١.٠٨	٤

			٥١.٤	٢٤.١	١٥.٩	٥	٣.٦	%	يتم أحيانا تفضيل بعض الموظفين في القرارات الإدارية دون مبررات موضوعية.	
٣		٤.٢١	١١٨	٥١	٣٧	٩	٥	ت	قد تتأثر تقييمات الأداء بعوامل غير مهنية.	
	١.٠١		٥٣.٦	٢٣.٢	١٦.٨	٤.١	٢.٣	%		
٤		٤.٢١	١١٨	٥١	٣٧	٩	٥	ت	يمكن أن تتخذ بعض القرارات الإدارية بناء على مصالح شخصية.	
	١.٠١		٥٣.٦	٢٣.٢	١٦.٨	٤.١	٢.٣	%		
٥		٤.٢٧	١٢٥	٤٩	٣٢	٩	٥	ت	توجد ممارسات غير رسمية قد تؤثر على عدالة القرارات الإدارية.	
	١		٥٦.٨	٢٢.٣	١٤.٥	٤.١	٢.٣	%		

يوضح جدول رقم (١٤) مستوى التلاعب بالقرارات الإدارية في منظمات عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات ٤.٢٠ بانحراف معياري يقارب ١.٠٣، مما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على وجود ممارسات قد تعكس أشكالا من التلاعب أو التأثير غير الموضوعي في اتخاذ القرارات الإدارية. وتصدرت العبارة "توجد ممارسات غير رسمية قد تؤثر على عدالة القرارات الإدارية" المرتبة الأولى بمتوسط ٤.٢٧ وانحراف معياري ١.٠٠، مما يعكس إدراك المشاركين لانتشار بعض الممارسات غير الرسمية التي قد تؤثر على نزاهة القرارات. وجاءت عبارتا "قد تتأثر تقييمات الأداء بعوامل غير مهنية" و"يمكن أن تتخذ بعض القرارات الإدارية بناء على مصالح شخصية" في المرتبة الثانية بمتوسط ٤.٢١ لكل منهما، مما يشير إلى وجود تأثيرات غير موضوعية في بعض الجوانب الإدارية. تلتها عبارة "قد تتأثر القرارات الإدارية بعلاقات شخصية داخل المنظمة" بمتوسط ٤.١٥، بينما جاءت العبارة "يتم أحيانا تفضيل بعض الموظفين في القرارات الإدارية دون مبررات موضوعية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط ٤.١٤، رغم بقائها ضمن مستوى موافقة مرتفع. وتتفق هذه النتائج مع الدراسات السابقة التي أشارت إلى وجود ممارسات غير رسمية قد تؤثر على نزاهة القرارات الإدارية في حال ضعف تطبيق الحوكمة، مثل دراسة عبدالله، عناد (٢٠٢١) التي أوضحت ارتباط ضعف بعض مبادئ الحوكمة بوجود ممارسات غير عادلة، ودراسة عبد الرحمن (٢٠٢٣) التي أكدت العلاقة بين ضعف الحوكمة وارتفاع مستويات الفساد الإداري. كما تدعم نتائج دراسة العجيل، داود، عمر (٢٠٢٢) التي بينت أن ضعف الرقابة الداخلية قد يؤدي إلى التلاعب في المعلومات والقرارات، ودراسة البلوشي (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن غياب الممارسات التنظيمية السليمة قد يعزز السلوكيات السلبية داخل بيئة العمل.

ثالثاً: اختبار صحة الفرض الرئيس:

استهدفت الدراسة الميدانية التحقق من صحة الفرض الرئيسي المتعلق بتأثير حوكمة الموارد البشرية على الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية في مؤسسات القطاع الخاص، حيث يعد هذا الاختبار من الأهداف الأساسية للدراسة، إذ يساهم في تحديد طبيعة العلاقة بين تطبيق ممارسات الحوكمة ومستوى النزاهة والشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية، وقياس مدى إسهام أبعاد الحوكمة في تقليل الممارسات غير المنضبطة وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

ولاختبار صحة الفرض الرئيس والذي ينص على:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية والحد من التلاعب بالقرارات الإدارية في مؤسسات القطاع الخاص.
- فرض العدم: (H0) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية والحد من التلاعب بالقرارات الإدارية في مؤسسات القطاع الخاص.
- الفرض البديل (H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية والحد من التلاعب بالقرارات الإدارية في مؤسسات القطاع الخاص.

جدول رقم (١٥) اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الرئيسية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	393.966	1	393.966	33.209	.000 ^b
	Residual	2586.193	218	11.863		
	Total	2980.159	219			

a. Dependent Variable: المتغير المستقل

b. Predictors: (Constant), المتغير التابع

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
المتغير	(Constant)	13.874	1.239		11.200	.000
المستقل	المتغير التابع	.334	.058	.364	5.763	.000

a. Dependent Variable: المتغير المستقل

من خلال الجدول رقم (١٥) أعلاه، تشير نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفرضية الرئيسية إلى معنوية النموذج الإحصائي المستخدم في تحليل العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والحد من التلاعب بالقرارات الإدارية، حيث بلغت قيمة (F = 33.209) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهي قيمة أقل من (٠.٠٥)، مما يدل على أن النموذج ذو دلالة إحصائية ويمكن الاعتماد عليه في تفسير العلاقة بين المتغيرين. كما توضح نتائج معاملات الانحدار أن قيمة معامل الارتباط المعياري (Beta = 0.364) جاءت موجبة، مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين حوكمة الموارد البشرية والحد من التلاعب بالقرارات الإدارية، أي أنه كلما زاد مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية، انخفضت ممارسات التلاعب في القرارات الإدارية. كما بلغت قيمة (t = 5.763) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهي دالة إحصائية، مما يؤكد معنوية تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع. وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض فرض العدم (H0) الذي ينص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، وقبول الفرض البديل (H1) الذي يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية والحد من التلاعب بالقرارات الإدارية في مؤسسات القطاع الخاص. وتؤكد هذه النتيجة أهمية تطبيق ممارسات الحوكمة كأداة فعالة في تعزيز النزاهة والشفافية وتحسين جودة القرارات الإدارية داخل المنظمات.

مناقشة النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص جاء بدرجة مرتفعة نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤.٠٨ - ٤.٢٩)، وهو ما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية الحوكمة في تحسين كفاءة الأداء الإداري وتعزيز موضوعية القرارات. ويشير ذلك إلى أن المنظمات تتجه نحو تبني ممارسات إدارية حديثة تقوم على الشفافية والعدالة والمساءلة.

كما بينت النتائج أن مستوى الشفافية في الإجراءات جاء مرتفعاً بمتوسطات تراوحت بين (٤.١١ - ٤.٢١)، مما يدل على أن المنظمات تسعى إلى توضيح الإجراءات الإدارية وتحسين التواصل الداخلي، وهو ما يساهم في تعزيز ثقة العاملين بالإدارة وتقليل الغموض في بيئة العمل.

وفيما يتعلق بالمساءلة والرقابة الداخلية، فقد أظهرت النتائج متوسطاً عاماً بلغ (٤.١١)، مما يعكس الدور الفعال لهذه الآليات في متابعة القرارات الإدارية والكشف عن الأخطاء والحد من الانحرافات، رغم وجود بعض التحديات المرتبطة بتعزيز ثقافة تحمل المسؤولية.

أما العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص، فقد سجلت متوسطاً عاماً بلغ (٤.١٧)، مما يشير إلى وجود مستوى جيد من العدالة داخل المنظمات، مع تأثير واضح في تعزيز الثقة والرضا الوظيفي، إلا أن هناك تفاوتاً نسبياً في إدراك بعض الجوانب المرتبطة بالشعور الكامل بالإنصاف.

وفيما يخص وضوح السياسات والإجراءات، فقد بلغ المتوسط العام (٤.١٩)، وهو ما يؤكد أن وضوح الأنظمة والسياسات يسهم في تقليل الأخطاء الإدارية وتوحيد أساليب العمل، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء التنظيمي. وأظهرت النتائج أن مستوى التلاعب بالقرارات الإدارية جاء ملحوظاً بمتوسط (٤.٢٠)، حيث أشار المشاركون إلى تأثير بعض القرارات بعوامل غير موضوعية مثل العلاقات الشخصية والمصالح الفردية، وهو ما يعكس وجود تحديات تنظيمية تتطلب تعزيز ممارسات الحوكمة بشكل أكبر.

وتؤكد نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية والحد من التلاعب بالقرارات الإدارية، حيث تسهم ممارسات الحوكمة في تعزيز الشفافية والعدالة والرقابة، مما يؤدي إلى تقليل الممارسات غير الرسمية وتحسين نزاهة القرارات داخل المنظمات. وعليه، تدعم هذه النتائج قبول الفرض الرئيس للدراسة.

النتائج:

- يسهم تطبيق حوكمة الموارد البشرية في تعزيز الشفافية داخل المنظمات، مما يساعد على وضوح القرارات الإدارية أمام الموظفين.
- تسهم حوكمة الموارد البشرية في تحسين كفاءة العمليات الإدارية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، وتدعم موضوعية اتخاذ القرارات.
- تعزز الشفافية في الإجراءات فهم الموظفين لمبررات القرارات الإدارية، وتسهم في تحسين جودة التواصل داخل المنظمة.
- تلعب المساءلة والرقابة الداخلية دوراً مهماً في متابعة تنفيذ القرارات الإدارية والحد من الانحرافات والمخالفات.
- يسهم تطبيق العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة.
- يساعد وضوح السياسات والإجراءات في تقليل الأخطاء الإدارية والحد من الاجتهادات الفردية في اتخاذ القرار.
- تشير النتائج إلى وجود مستوى ملحوظ من التلاعب في القرارات الإدارية نتيجة تأثيرها بعوامل غير موضوعية مثل العلاقات الشخصية والمصالح الفردية.
- تؤكد النتائج أن تعزيز ممارسات حوكمة الموارد البشرية يسهم في الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية وتحسين نزاهتها.

التوصيات:

- تعزيز تطبيق حوكمة الموارد البشرية داخل مؤسسات القطاع الخاص من خلال تبني سياسات واضحة تستند إلى مبادئ الشفافية والعدالة والمساءلة، بما يسهم في الحد من التلاعب بالقرارات الإدارية.
- تنظيم برامج تدريبية وورش عمل متخصصة للقيادات الإدارية والعاملين، تهدف إلى رفع الوعي بمفهوم حوكمة الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق النزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات.

- تطوير أنظمة رقابية فعالة تعتمد على المتابعة المستمرة والتقييم الدوري للقرارات الإدارية، بما يضمن الحد من الانحرافات والكشف المبكر عن الممارسات غير الرسمية.
- تعزيز مبدأ الشفافية داخل المنظمات من خلال إتاحة المعلومات المتعلقة بالقرارات الإدارية وتوضيح مبرراتها لجميع العاملين، بما يساهم في بناء الثقة وتقليل الغموض.

المراجع:

- أرياب، ن، ع، ع. (٢٠٢٣). دور حوكمة الموارد البشرية بجامعة نجران في تحقيق الكفاءة البشرية للوصول لرؤية المملكة ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيرين، مجلة جامعة شقراء للعلوم الإنسانية والإدارية، جامعة شقراء، المجلد ١١، العدد ١.
- البدير، ج، ظ، ج. الفقيه، ج، ط، ج. كمون، ك. (٢٠٢٤). أثر الحوكمة ودورها في التميز المؤسسي: دراسة حالة: حلواني إخوان، مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٢٧٣.
- البلوشي، م، د، م. (٢٠٢١). أثر حوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك - دراسة حالة لشركة مسقط لتوزيع الكهرباء، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- بن سعدة، ع. بخوش، م، ي. (٢٠٢١). واقع حوكمة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، المجلد ١١، العدد ٢.
- الجبوري، ع، ج، م. الجرجري، أ، ح، ح. (٢٠٢٤). التحول الرقمي مدخل لتعزيز حوكمة الموارد البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في مديرية مرور محافظة نينوى، مجلة الدراسات المستدامة، المجلد ٦، العدد ٤.
- الرويلي، أ، خ، أ. (٢٠٢٥). أثر الحوكمة الإدارية في تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية على فرع وزارة الموارد البشرية في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الاسراء الخاصة، الأردن.
- سعاد، ح. بونوة، ش. (٢٠٢٢). حوكمة الموارد البشرية وسياسة التوظيف في المؤسسات الإستشفائية: دراسة حالة المستشفى الجامعي تلمسان، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، المجلد ٥، العدد ١.
- شعبان، ر، ي، أ. (٢٠١٩). درجة ممارسة الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية ومعوقات لها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم جرش من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة جرش، الأردن.
- الشيخ، أ، ي، حسن، م، و، م. راغب، م، ع. حنفي، ع. (٢٠٢٤). أثر حوكمة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي بمحافظة الإسكندرية، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد ٦١، العدد ٤.
- عبد الرحمن، م، ر، م. (٢٠٢٣). العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والفساد الإداري بالتطبيق على وزارة التنمية المحلية المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد ١٤، العدد ٣.
- عبدالله، ع، م. عناد، إ، م. (٢٠٢١). استراتيجيات حوكمة الموارد البشرية للحد من الفساد الإداري، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد ١٧، العدد ٥٣.
- العجيل، ع، س، داود، ي، إ، م. عمر، ع، ع، ف. (٢٠٢٢). أثر تطبيق حوكمة الشركات على تحسين جودة المعلومات المحاسبية وترشيد القرارات في ظل الرقمنة: دراسة تطبيقية على سوق الأوراق المالية الكويتية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، المجلد ١٣.
- العطرة، ق. (٢٠٢١). عملية اتخاذ القرار وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

- عيسي، ن. محمد، م. (٢٠٢٢). أسس القرارات الإدارية وأثرها القانوني، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة غرداية، العراق.
- الفراجي، م، م، م. عبد، ر، ع. شريف، ر، س. (٢٠٢٥). دور حوكمة الموارد البشرية في تعزيز الريادة: دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد ٢١، عدد خاص.
- المحمدي، ع، م، ع. الشناوي، و، م. (٢٠٢٤). عدم الرجعية في القرارات الإدارية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، جامعة المنصورة، المجلد ١٤، العدد ٩٠.
- مرسال، م، م. (٢٠٢٠). دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية: دراسة حالة شركة كولدير الهندسية المحدودة الخرطوم، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، مصر، العدد ١١.
- موسى، م، ص، ال، ش. (٢٠٢٥). تشخيص حوكمة الموارد البشرية باستخدام نموذج GAIT: دراسة حالة، مجلة إبداع في الآداب والدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٢، العدد ٤.
- النعمي، م، ع، ص، ذ. (٢٠٢٢). دور الحوكمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية، مجلة قراءات علمية في الأبحاث والدراسات القانونية والإدارية، العدد ١٣.
- وهيبة، ب. (٢٠١٨). علاقة التسبب بركن في القرارات الإدارية، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد ١٨.
- AJ De Bruyn (2020), Harnessing HR Governance Ineffective Virtual Teams, International Journal of social sciences and Humanity Studies Vol (12), 1.
- Indarti, M. G. K., Widiatmoko, J., & Pamungkas, I. D. (2021). Corporate governance structures and probability of financial distress: Evidence from Indonesia manufacturing companies. International Journal of Financial Research, 12 . (1).
- Kaehler B., Grundei J. (2019) HR Governance as a part of the Corporate Governance Concept. In: HR Governance. Springer Briefs in Business. Springer, Cham.
- Sabreya Khanom Zuma(2018), HR Governance for Sustainable Human Resource Development: Evidence from Private Sector of Bangladesh, European Journal of Business and Management. Vol.10, No.12,p,207– 216.
- Sinaga, Ananda Sabrida Tora Br & Rujiman, Rina Br Bukit, (2021), The Influence of Internal Control System, Individual Morality, and HR Competency on Fraud Prevention with Good Governance as An Intervening Variables: Study on OPD Deli Serdang Regency, North Sumatra Journal Sains Sosio Humaniora, Vol (5), 1.